

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENT

Tvorba obchodní strategie společnosti Alfa Bio ČR s.r.o. pro
Českou republiku 2012 - 2015

The business strategy creation of Alfa Bio ČR s.r.o. company for
Czech Republic 2012-2015

Student: Martin Šmírák

Vedoucí bakalářské práce: prof. Ing. Petr Šnapka, DrSc

Ostrava 2012

Zadání bakalářské práce

Student: **Martin Šmírák**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: Tvorba obchodní strategie společnosti Alfa Bio, s.r.o. pro Českou republiku 2012 - 2015
The Business Strategy Creation of Alfa Bio, s.r.o. Company for Czech Republic 2012 - 2015

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Charakteristika a teoretické vymezení předmětné problematiky, postupu a metod jejího řešení
3. Aplikace stanoveného postupu řešení pro konkrétní předmětnou situaci
4. Hodnocení zjištěných výsledků a návrh obchodní strategie a postupu její aplikace
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1389-6.

KERKOVSKÝ, Miroslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.


MALLAYA, Thaddeusz. *Základy strategického řízení a rozhodování: formulace, implementace, hodnocení a kontrola strategie, klíčové koncepce strategického myšlení, případové studie a příklady z ČR i ze světa*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

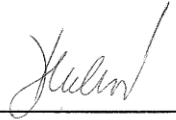
Vedoucí bakalářské práce: **prof. Ing. Petr Šnapka, DrSc.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012


Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „**Tvorba obchodní strategie společnosti Alfa Bio s.r.o. pro Českou republiku 2012 – 2015**“ vypracoval samostatně.

Datum odevzdání: 11. 5. 2012

.....
podpis autora

Obsah:

1 ÚVOD.....	5
2 TEORETICKÁ ČÁST.....	7
2.1 Strategické řízení.....	7
2.1.1 Poslání, vize a mise společnosti.....	8
2.1.2 Strategické cíle.....	9
2.1.3 Strategie.....	9
2.1.3.1. Implementace a kontrola strategie.....	10
2.2 Analýza vnějšího prostředí.....	11
2.2.1 PEST analýzy makrookolí.....	12
2.2.1.1 Politické prostředí.....	12
2.2.1.2 Ekonomické prostředí.....	13
2.2.1.3 Sociální prostředí.....	14
2.2.1.4 Technologické prostředí.....	15
2.2.1.5 Jak používat PEST analýzu.....	15
2.2.2 Analýza oborového okolí podniku.....	16
2.2.2.1 Porterův model konkurenčního prostředí.....	16
2.2.2.2 Činitelé podmiňující intenzitu konkurence.....	17
2.3 SWOT analýza.....	20
2.3.1 Použití SWOT analýzy pro stanovení strategie.....	22
3 PRAKTICKÁ ČÁST.....	25
3.1. Mateřská společnost.....	25
3.1.1 Historie mateřské společnosti.....	25
3.2 Nově založená dceřiná společnost.....	27
3.3 Marketingový průzkum.....	28
3.3.1 Průzkum č. 1: Preference spotřebitelů při nákupu potravin SIAL 2006.....	28
3.3.1.1 Přehled výsledků průzkumu spotřebitelských preferencí.....	29
3.3.2 Průzkum č. 2: Ověřovací průzkum preferencí spotřebitelů.....	30
3.3.2.1 Přehled výsledků ověřovacího průzkumu.....	30
3.3.3 Průzkum č. 3: Situace na trhu produktů zdravé výživy v České republice.....	31
3.3.3.1 Přehled výsledků průzkumu situace na trhu produktů zdravé výživy v České republice.....	31
3.4 PEST analýza.....	33
3.4.1 Politické a legislativní prostředí.....	33
3.4.2 Ekonomické prostředí.....	37
3.4.3 Sociální prostředí.....	42
3.4.4 Technologické prostředí.....	45
3.5 Analýza oborového prostředí.....	49
3.5.1 Soupeření mezi stávajícími konkurenty v odvětví.....	49
3.5.2 Vliv dodavatelů.....	51
3.5.3 Vliv odběratelů.....	51
3.5.4 Ohrožení ze strany substitutů.....	53
3.5.5 Ohrožení ze strany nově vstupujících firem.....	53
3.6 SWOT analýza.....	54
3.6.1 Analýza vnitřního prostředí společnosti.....	54
3.6.1.1 Rozbor a hodnocení analýzy vnitřního prostředí.....	60
3.6.2 SWOT analýza.....	65

3.7 Strategie.....	72
3.7.1 Rozbor a hodnocení vybrané strategie.....	72
3.7.2 Posouzení vybrané strategie.....	74
4 HODNOCENÍ INVESTICE.....	76
4.1 Statické metody.....	76
4.1.1 Návratnost investic – ROE.....	76
4.1.2 Doba návratnosti.....	77
4.1.3 Diskontovaná doba návratnosti.....	77
4.2 Dynamické metody.....	78
4.2.1 Čistá současná hodnota – NPV.....	78
4.2.2 Vnitřní výnosové procento – IRR.....	78
4.3 Praktické hodnocení investice.....	79
4.3.1 Výpočet – Diskontovaná doba návratnosti.....	80
4.3.2 Výpočet – Čistá současná hodnota.....	81
4.4 Analýza rizik.....	81
5 ZÁVĚR.....	84
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	86
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	90
SEZNAM TABULEK OBRÁZKŮ A GRAFŮ.....	93
PROHLÁŠENÍ O VYUŽÍTÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE.....	94
SEZNAM PŘÍLOH.....	95

1. ÚVOD

Současnost můžeme definovat jako dobu, kdy jedinou jistotou je, že nic není jisté. Charakteristickými rysy současnosti je tedy dynamičnost a neustále se zrychlující proces změny. Aby se podnik za těchto podmínek stal úspěšným, musí neustále sledovat a vyhodnocovat jak okolní, tak i vnitřní vlivy, které mají na firmu významné dopady a na základě takto získaných poznatků přijímat rozhodnutí o svém dalším směřování. Všechny tyto činnosti, nám slouží ke stanovování dlouhodobých cílů a strategií podniku a můžeme je shrnout pod společného jmenovatele – Strategické řízení.

Pro tuto bakalářskou práci bylo zvoleno téma „ **Tvorba obchodní strategie společnosti Alfa Bio s.r.o. pro Českou republiku 2012 – 2015**“. Správný postup při výběru strategie, který je podmíněn dodržováním zásad objektivitu při volbě a hodnocení relevantních faktorů za použití vhodných analytických metod, je považován za jednu z klíčových podmínek pro výběr té nejvhodnější strategie pro splnění stanovených cílů a dosažení úspěchu firmy na trhu.

Předlohou pro tuto práci je reálný projekt zahraniční společnosti, která se rozhodla vstoupit na český trh prostřednictvím nově založené dceřiné společnosti. Cílem této bakalářské práce je nalezení nejvhodnější strategie pro tuto novou společnost pro splnění stanovených cílů.

Úvodní část práce je věnována teoretickým východiskům. Nejprve je zde charakterizováno strategické řízení. Následně je v této části popsána analýza vnějšího prostředí společnosti s důrazem na analýzu obecného okolí podniku metodou PEST, vzhledem k podstatě projektu – průnik na nový zahraniční trh. Teoretickou část uzavírá popis SWOT analýzy jako nástroje pro volbu nejvhodnější strategie.

Tyto teoretické poznatky jsou následně uplatněny v praktické části práce. Praktická část je zahájena uvedením profilu mateřské zahraniční společnosti Alfa Bio s.r.o., nově založené dceřiné společnosti Alfa Bio ČR s.r.o. a seznámením s výsledky několika marketingových průzkumů. Tyto kapitoly pak slouží jako východiska pro následnou analýzu nově založené společnosti. Poté je provedena PEST analýza obecného vnějšího prostředí a analýza oborového okolí podniku.

V rámci analýzy vnitřního prostředí společnosti, která následuje, jsou definovány silné a slabé stránky této nově založené společnosti. Ke konci práce je provedena SWOT analýza, která určí nejvhodnější strategii a v závěru je pak tato strategie zhodnocena z hlediska vhodnosti a proveditelnosti a byly na jejím základě stanoveny základní priority pro nově založenou společnost. Na úplný závěr je provedeno ekonomické zhodnocení této investice

2. TEORETICKÁ ČÁST

2.1. Strategické řízení

V rámci strategického řízení je určován budoucí dlouhodobý směr, kam se firma hodlá ubírat, čeho by chtěla dosáhnout. Strategické řízení je tvořeno dílčími činnostmi – plánováním, organizováním, vedením a kontrolou, přičemž důraz je kladen na první dvě. Je realizováno vlastníky nebo vrcholovými manažery a „zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli, a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím v němž firma existuje“, jak tvrdí Keřkovský a Vykypěl (2006, (4), s. 4)

V současnosti to jsou právě vlivy okolního prostředí, které patří k zásadním faktorům, zvláště v současné době globalizace, kdy se navzájem ovlivňují podniky v celosvětovém měřítku. Vzhledem k neustálým změnám externího prostředí, ale i vnitřních zdrojů, chápeme strategické řízení jako neustále probíhající proces analýzy prostředí, redefinice poslání, stanovení cílů, volby strategie a kontroly (Keřkovský a Vykypěl, 2006, (4)).

Existují různé pohledy na předpoklady pro úspěšné vykonávání strategického řízení. Jedním z nich je schopnost strategického myšlení, které Košťan a Šuleř (2002, (5) s. 6) definují takto: ...perspektivně pohlížet na své možnosti, analyzovat všechny faktory vnějšího prostředí, variantním plánováním brát v úvahu permanentnost změn, pružně na ně reagovat a ovlivňovat je, promyšleně přeskupovat zdroje a učit se tvořivě překovávat problémy s využitím potenciálu všech spolupracovníků.“ Jako příklad jsou uváděni japonští manažeři, kteří se učili strategickému řízení ve Spojených státech a dosáhli úspěšnosti díky tomu, že získané poznatky uměli přizpůsobit specifickým podmínkám v jejich zemi (Košťan a Šuleř, 2002, (5)).

Jiný pohled hovoří o tom, že za úspěchem strategického řízení stojí uzavřený kruh, ve kterém neustále probíhají tři kroky: plánování, realizace a monitoring. Stále se opakující proces je pak podstatou neustálého zlepšování činnosti managementu.¹

¹ 16)Center for Simplified Strategic Planning [online] [cit. 2007] Dostupný na :
<http://www.strategyletter.com/cp_0199/FeaturedArticle.php

udělat. Takto pochopená vize se může stát motivační výzvou pro zaměstnance. Stanovenou vizi podnik uskutečňuje pomocí mise, která by měla určovat cíl společnosti. Mise se přitom zaměřuje spíše na přítomnost, v jejím rámci jsou definováni zákazníci, trhy, vlastní filosofie a také veřejné působení (Mallaya, T., 2007, (6))

2.1.2. Strategické cíle

Keřkovský a Vykypl (2006, (4) s. 10) definují strategické cíle společnosti jako „.....žádoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností“. Jsou to právě cíle, které určují, jak bude strategie společnosti vypadat. Jak jsem již uvedl, v těchto cílech by měly být zohledněny jak firemní zdroje, tak i vlivy vnějšího prostředí. Pouhá definice cílů však nestačí. Aby plnily svůj účel, musí být cíle SMART (Sedláčková, H., Buchta, K., 2006, (8), s. 3) tedy:

- **Stimulating** - stimulující
- **Measurable** - měřitelné
- **Acceptable** - přijatelné
- **Realistic** - reálné
- **Timed** - určené v čase

Vyhodnocování plnění stanovených cílů poskytuje společnosti zpětnou vazbu, která říká, do jaké míry se cíle podařilo naplnit, a která, v případě existence odchylky mezi realitou a plány, dává impuls k tomu, aby se společnost snažila situaci blíže analyzovat, zaměřila se na zjištění příčin a zavedla nápravná opatření.

2.1.3. Strategie

Jestliže jsme si definovali cíle, je potřeba vybrat tu nejvhodnější variantu pro jejich realizaci. Výběr vhodné strategie podniku by měl probíhat na základě řádně provedené strategické analýzy interního a externího prostředí. Flexibilita, podpora vrcholového managementu, ale také podpora ze strany zaměstnanců jsou pro úspěch zvolené strategie nezbytné (Mallaya, T., 2007, (6))

Strategické cíle pak úzce souvisí s definovanou strategií, která vyjadřuje ve svém užším pojetí způsob jejich dosažení. Cílem strategického rozhodování je, aby byla nalezena právě ta nejvhodnější strategie (Junger, J., 2008, (3))

Junger (2008, (3), s. 50-54) uvádí, že strategie je možné rozdělit následovně:

- Strategie obchodní společnosti
 - Představuje celkovou strategii podniku, zda dojde k rozšíření nebo omezení, zahrnuje rozhodnutí o alokaci zdrojů. Patří sem například strategie expanze (možnost rozšíření), strategie omezení (v případě neúspěchu), strategie stabilizace (při upevňování současné pozice).
- Business strategie
 - Rozpracovává definovanou hlavní strategii pro jednotlivé organizační jednotky. V rámci této strategie se definují tržní segmenty včetně jejich potřeb. Každá jednotka si stanovuje své vlastní cíle a specifickou strategii. Koordinaci těchto jednotek zajišťuje vedení společnosti.
- Funkční strategie
 - Zaměřují na jednotlivé oblasti v podniku. Patří sem například strategie pro oblast marketingu, financí, výzkumu a vývoje, lidských zdrojů, atd. tyto funkční strategie by měly napomáhat v naplňování strategie podniku a business strategie

2.1.3.1. Implementace a kontrola strategie

Tato fáze je zřejmě nejsložitější fází strategického řízení. Je potřeba určit priority, přerozdělit zdroje, přizpůsobit organizační strukturu, atd. A to vše v souladu se stanovenými cíli a strategií k jejich dosažení.

Kontrola plnění stanovených cílů poskytuje společnosti zpětnou vazbu, která říká, do jaké míry se cíle podařilo naplnit, a která, v případě existence odchylky mezi realitou a plány, dává impuls k tomu, aby se společnost snažila situaci blíže analyzovat, zaměřila se na zjištění příčin a zavedla nápravná opatření.

2.2. Analýza vnějšího prostředí

Strategickou analýzu zahájíme analýzou vnějšího prostředí, která nám definuje prostředí, ve kterém podnik funguje a umožní nám poznat příležitosti a ohrožení. Keřkovský (2006, (4)) například tvrdí, že dlouhodobé změny ve fungování společnosti jsou většinou ovlivňovány faktory vnějšího prostředí. Vnější prostředí podniku dělíme obvykle na mikrookolí a makrookolí.

Mikrookolí představuje přímé okolí společnosti, tedy konkurenční síly působící na firmu. Vychází z Porterova modelu pěti konkurenčních sil, které představuje hrozba substitutů, hrozba vstupu nové konkurence, vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla zákazníků a intenzita stávající konkurence.

Na rozdíl od mikrookolí, je makrookolí pro všechny podniky z daného oboru (odvětví) společné a je určujícím faktorem podmínek, ve kterých tyto firmy podnikají. Jedná se především o faktory, které firma nemůže ovlivnit. Jedná se především o faktory ekonomické, sociální, politické a technologické.

Názorný pohled na výše popsané uspořádání ukazuje následující obrázek:

Obrázek č. 2.2.1: Okolí podniku



Zdroj: Dedouchová, M., *Strategie podniku*, 2001, s. 16

2.2.1. PEST analýza makrookolí

PEST analýza je zkratka pro **P**olitical, **E**conomic, **S**ocial a **T**echnological analysis neboli analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů.

Jak jsem již uvedl výše, je PEST analýza součástí strategického managementu a využíváme ji obvykle tehdy, když se firma rozhoduje realizovat nějaký velký projekt, jako je například vstup na nový zahraniční trh, což je podstatou projektu zpracovávaného v této práci. Dalšími typickými „velkými projekty“ mohou být například vybudování továrny, zřízení obchodního zastoupení nebo uvedení na trh nějakého významného nového produktu (např. osobního automobilu na elektrický pohon). Důvodem pro provedení PEST analýzy mohou být i akvizice, investice nebo uzavření strategické aliance se společností z jiného státu (Keřkovský, M., Vykypěl, O., 2006, (4))

PEST analýza se ve srovnání se SWOT analýzou nedělá příliš často. PEST analýza by měla být postavena na co největším množství nezávislých faktů a údajů. Zdrojem těchto informací by měly být důvěryhodné zdroje, jako jsou například národní vlády a zákonodárné orgány, centrální banky, statistické úřady (v EU Eurostat) nebo mezinárodní organizace jako např. OECD nebo WTO. Můžeme použít i méně nezávislé zdroje jako jsou nejrůznější subjekty na podporu exportu nebo investic. V těchto případech je ale žádoucí ověřit zjištěné údaje ještě z nějakého jiného zdroje.²

V klasické PEST analýze hodnotíme následující oblasti:

2.2.1.1. Politické prostředí

Analýza politických faktorů se zabývá stabilitou politické scény, která má přímý vliv na stabilitu legislativního rámce (tj. omezení v podnikání, podmínky zaměstnávání nejrůznějších skupin občanů, ekologická legislativa atd.). Kromě samotné stability je důležitý také obsah, a to jak ten současný, tak ten budoucí. Sledují se tak všechny podstatné zákony a návrhy důležité pro obor, ve kterém firma působí.

² 33)PEST analysis. In Wikipedia : the free encyclopedia [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, Dostupné na: <http://en.wikipedia.org/wiki/PEST_analysis>.

K politickým a legislativním faktorům budu pro účely této práce řadit zákonodárství, vládní politiku, mezinárodní vztahy, ekologické otázky atd. V oblasti maloobchodu považuji za důležité zaměřit se na znalost a dodržování zákonů a předpisů, které se týkají práva spotřebitele. V případě našeho projektu, kdy se jedná o vstup firmy na nový zahraniční trh, bychom měli analyzovat právní systém daného státu a zaměřit se na skutečnosti, které budou mít významný vliv na fungování společnosti, protože se budeme muset přizpůsobit zdejšími legislativním normám. Dodržování těchto norem může mít velký vliv na růst nákladů a v extrémním případě mohou tvořit zásadní bariéru vstupu na trh. Pro podnikatele je také velmi důležitá politická stabilita, aby se mohl spolehnout, že přijatá rozhodnutí a realizované investice nebudou zmařeny vnějšími vlivy.

2.2.1.2. Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí má zásadní význam zejména pro odhad ceny pracovní síly i pro odhad cen produktů a služeb. V této části analýzy se rovněž sleduje daňová politika (DPPO, DPH, spotřební daně, daně z převodu nemovitostí, atd.), stability měnového kurzu, výše úrokových sazeb, otázky hospodářských cyklů na daném trhu a vývoj makroekonomických ukazatelů jako jsou HDP a HDP per capita. V této části PEST analýzy můžeme rovněž sledovat specifické zaměření daného trhu (např. na automobilový průmysl, na zemědělství, atd., trendy v oblasti distribuce, atd). Spadají sem ale také nejruznější pobídky pro zahraniční investory nebo podpora exportu.

Standardně se jako základní ukazatele, které popisují stav a vývoj ekonomiky uvádějí míra ekonomického růstu, míra inflace, míra nezaměstnanosti, úroková míra a měnový kurz.

- Ekonomický růst za jinak neměnných podmínek vyjadřuje rostoucí spotřebu domácností. Tato situace má, mimo jiné, za následek oslabení konkurenčních tlaků, protože firmy mohou expandovat právě díky tomuto růstu a nejen na úkor konkurence. Naopak ekonomický pokles značí nižší spotřebu, což „zvyšuje konkurenční tlak a vytváří hrozbu nižší ziskovosti“, říká Dedouchová (2001, (1), s. 26). Firma by tedy měla svou strategii přizpůsobit předpokládanému vývoji hospodářství.
- Velikost úrokové míry přímo ovlivňuje velikost úroků, které společnost platí svým věřitelům. Význam úrokové míry pro společnost tedy záleží na objemu vypůjčených zdrojů. Úroková míra představuje jeden z ukazatelů nákladů kapitálu, takže s ní

musíme ve své strategii počítat. Její výraznější změna může za určitých podmínek poslat podnik do ztráty. Postupné změny úrokové míry můžou navíc vést až ke změně cenové hladiny.

- Míra nezaměstnanosti je určena jako podíl počtu lidí bez práce k celkovému počtu pracovních sil. Pro firmu bude významná při obsazování nových pracovních pozic, protože nízká míra nezaměstnanosti obecně znamená obtížnější získávání vhodných zaměstnanců, případně i vyšší úroveň mezd. Ještě významněji se projeví jako faktor ovlivňující příjmy obyvatelstva a tedy jeho kupní sílu. Vyšší míra nezaměstnanosti je vždy spojena z nižší kupní silou obyvatelstva.
- Míra inflace představuje změnu cenové hladiny. Podle Dedouchové (2001, (1)) inflace způsobuje pomalejší ekonomický růst, vysokou úrokovou míru a proměnlivý devizový kurz. U strategického rozhodování způsobuje její nemožný přesný odhad obtížnost určit výnosnost investice v delším časovém horizontu.
- Měnový kurz je cena zahraniční měny vyjádřená v jednotkách měny domácí. Posilování domácí měny představuje zhoršení konkurenceschopnosti domácích exportérů a naopak vytváří výhodnější podmínky pro importéry. Současná doba, kdy má česká koruna tendenci dlouhodobě posilovat, je tedy příznivá pro náš projekt.

2.2.1.3. Sociální prostředí

Sociální prostředí je nejsnadněji proveditelná část PEST analýzy. Téměř celou ji můžeme najít zpracovanou národním statistickým úřadem. Tato část analýzy je významná především pro firmy podnikající v oblasti retailu (prodeje koncovým spotřebitelům). Řeší se při ní demografické ukazatele, trendy životního stylu, etnické a náboženské otázky, ale také oblast médií a jejich vlivu (např. vnímání reklamy), ale i otázky místní etiky (úroveň korupce, dodržování a vynutitelnosti zákonů, atd.), postoje a názory spotřebitelů, módní trendy, atd.

V současnosti nabývají sociální a demografické aspekty podnikání stále většího významu. Čím dál rychleji se mění se životní styl lidí, mění se vzorce jejich nákupního chování, mění se jejich názory a postoje, mění se morálka. Jako příklad těchto změn můžeme uvést dnes populární téma životního prostředí, příklon lidí k přírodě a

zdravému životnímu stylu, se kterým, mimo jiné, souvisí rostoucí konzumace bio-výrobků a produktů zdravé výživy, což je pozitivní jev pro náš projekt.³

2.2.1.4. Technologické prostředí

V analýze technologického prostředí se zabýváme otázkami infrastruktury (doprava, suroviny, elektrická energie, telekomunikace), stavem rozvoje a zaměření průmyslu, podporou vědy a výzkumu, atd. Spadá sem i oblast práva souhrnně nazývaná jako duševní vlastnictví, ze kterého je důležitá zejména oblast průmyslové ochrany (patenty, užité a průmyslové vzory). Částečně sem spadá i oblast ekologie, a to zejména pokud jde například o existenci a možnost obchodovat s emisními povolenkami nebo nutnost provádět EIA (Environmental Impact Assessment) studie.

Analýza technologických faktorů hodnotí jejich současný stav, předpokládaný vývoj, dopad technologických změn na sledované odvětví a jejich interakce s ostatními faktory. Ignorování technologického vývoje vede často ke stagnaci a následnému konci podniku, protože bude předstihnout konkurenty, a to buď v ceně, nebo kvalitě zboží a služeb³.

2.2.1.5. Jak používat PEST analýzu

PEST analýza dokáže být poměrně obsáhlá, protože pokrývá veškeré významné makroekonomické ukazatele. To ovšem není cílem a není to ani praktické. Vyplatí se proto postupovat v několika krocích. V prvním si vytýčíme relevantní oblasti pro náš projekt a naše odvětví. Můžeme tak eliminovat značnou část faktorů (např. pro firmu podnikající v oblasti oblasti IT nebudou ekologické faktory až tak významné, budou ji ale zajímat faktory ekonomické). V dalším kroku si stanovíme požadovanou hloubku analýzy. Zvolíme takový postup, kdy do detailu půjdeme až tehdy, když se narazíme na něco neočekávaného nebo významněji odlišného od situace v domovské zemi (analýza zahraničního trhu). Ve třetím kroku se připraví samotná analýza. Musíme si uvědomit, že u PEST analýzy nejde ani tak o

³ 11)Businessballs.com [online]. 2010 [cit. 2010-11-29]. PEST analysis method and examples, with free PEST template. Dostupné z WWW: <<http://www.businessballs.com/pestanalysisfreetemplate.htm>>.

to, aby byla detailní jako o to, aby dokonale postihla a dostatečně zvýraznila všechny klíčové rozdíly a rizika nebo zpeněžitelné faktory.⁴

2.2.2. Analýza oborového okolí podniku

K úspěchu firmy přispívá dobře promyšlená a propracovaná strategie spojená s dobrou znalostí prostředí. Pochopit změny v prostředí je velmi důležité pro podnik, protože upozorňují na příležitosti a varují před riziky. Podnik, který chce v současné době uspět na trhu, musí soustředit svou pozornost na okolí, které ho obklopuje, dobře pochopit trh a efektivně reagovat na změny, ke kterým na trhu dochází. Analýza oborového prostředí a výběr strategie je pro podnik zásadní pro jeho další působení a rozvoj (Keřkovský, M., Vykypěl, O., 2006, (4))

Pro analýzu oborového prostředí můžeme použít různé metody. Patří mezi ně například metoda 4C nebo Porterův model pěti konkurenčních sil. Metodu 4C lze využít při analyzování vlivů souvisejících se stále rostoucí globalizací. Posuzují se tu čtyři faktory, a to zákazníci (customers), národní zvláštnosti (country), náklady (cost) a konkurence (competitors) (Košťan, P., Šuleř, O., 2002, (5)). V této bakalářské práci byl pro analýzu oborového prostředí zvolen Porterův model pěti konkurenčních sil.

2.2.2.1. Porterův model konkurenčního prostředí

Aby mohla firma určit svoji pozici v rámci svého oborového prostředí, musí identifikovat síly, které na ni určitým způsobem působí a tím ji ovlivňují. Vedení společnosti potom bere v potaz tyto vlivy při svém strategickém rozhodování.

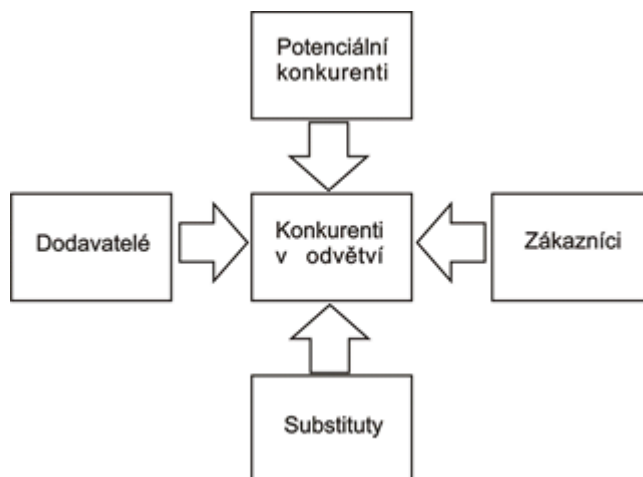
Úroveň konkurence v odvětví závisí podle Portera (Porter, M. E., 1994, (7)) na pěti základních konkurenčních silách. Jedná se o vliv odběratelů, vliv dodavatelů, hrozbu vstupu nových firem do odvětví, hrozbu substitutů a soupeření mezi existujícími firmami. Cílem

⁴ 33) PEST analysis. In Wikipedia : the free encyclopedia [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, Dostupné z WWW: <http://en.wikipedia.org/wiki/PEST_analysis>.

konkurenční strategie organizace je nalézt v odvětví takové postavení, kdy organizace může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch.

Následující obrázek nám toto působení názorně představuje:

Obrázek 2.2.2.1.1: Porterova teorie pěti konkurenčních sil



Zdroj: KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Firemní strategie – plánování a realizace, s. 42.

2.2.2.2. Činitelé podmiňující intenzitu konkurence

V následujícím kapitole se budu podrobněji věnovat jednotlivým činitelům, kteří dle Portera ovlivňují intenzitu konkurence na trhu.

1) Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Noví konkurenti, kteří vstupují do odvětví, s sebou přinášejí dodatečné kapacity a plány na získání konkurenční tržní pozice, které vycházejí z jejich zdrojů a schopností. Možnost vstupu do příslušného odvětví roste s mírou ziskovosti, jeho růstem a snadnou dostupností. Hrozba vstupu nových konkurentů naopak klesá s rostoucí výši bariér vstupu a s rostoucí ostrostí reakce současných firem v odvětví. Podle Portera existuje šest hlavních zdrojů překážek vstupu (Porter, M., E., 1994, (7))

Patří mezi ně:

- Úspory z rozsahu
Jedná se o snížení jednotkové ceny produktu v závislosti na zvyšování celkového objemu produkce. Vstupující firmy nutí ke vstupu na trh s velkým objemem produkce aby riskovali silnou reakci konkurence a nebo s malým objemem produkce s rizikem cenového znevýhodnění.
- Diference produktu
Firmy, které již působí v odvětví, mají své zavedené značky, mají vytvořenou věrnost zákazníků. Tato bariéra nutí nově vstupující firmu k vysokým nákladům na překonání existující loajality zákazníků.
- Kapitálová náročnost
Nutnost investovat velké finanční částky jako podmínka konkurenceschopnosti vytváří vstupní bariéru, zejména riskantní a nevratná počáteční reklama
- Přechodové náklady
Jedná se o jednorázové náklady, které musí vynaložit kupující při přechodu od jednoho dodavatele k druhému.
- Přístup k distribučním kanálům
Zavedené distribuční kanály jsou již zásobovány zavedenými firmami. Tato bariéra může být natolik vysoká, že je vstupující firma nucena vytvořit nový distribuční kanál.
- Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu
Těmito znevýhodněními rozumíme například přístup k nejlepším nebo nejlevnějším vstupům, příznivé umístění závodu blízko surovinovým zdrojům nebo zákazníkům.

2) Ohrožení ze strany substitutů

Všechny firmy v odvětví soutěží v širším smyslu s odvětvími, která vyrábějí substituty. Substituty limitují potencionální výnosy v odvětví tím, že určují cenové stropy.

Stane-li se substitut díky své ceně, výkonu (nebo obojímu) přitažlivějším, pak mají někteří kupující tendenci odejít od původního výrobku (Sedláčková, Buchta, 2006, (8))

3) Vliv odběratelů

Vliv odběratelů je významný především v tlaku na snížení cen, ve snaze o dosažení vyšší kvality výrobku nebo služby. Staví konkurenty v odvětví navzájem proti sobě, když se výrobci snaží získat zakázku na úkor konkurence.

4) Vliv dodavatelů

Vliv dodavatelů na ostatní účastníky odvětví je významný zejména v souvislosti s hrozbou zvýšení ceny nebo snížení kvality dodávaných výrobků a služeb.

5) Soupeření mezi stávajícími konkurenty v odvětví

Nejsilnější z konkurenčních sil většinou vyplývá z konkurenčního boje mezi podniky uvnitř odvětví. Intenzita této konkurenční síly je odrazem energie, kterou soupeřící podniky vkládají do snahy o získání lepší tržní pozice, používaných nástrojů a konkurenční strategie. Konkurenční strategie obsahuje ofenzivní akce podniku směřující k získání lepší tržní pozice a výhody nad soupeři a také defenzivní tahy podniku, které směřují k obraně současné pozice

Na základě zpracování této analýzy by se měl podnik snažit v těchto oblastech o omezení případných ohrožení a naopak využití svých silných stránek. Tyto poznatky by měl rovněž sloužit jako východisko při výběru strategie a cílů.

2.3. SWOT analýza

SWOT analýza je součástí strategického (dlouhodobého) plánování. Byla vyvinuta Albertem Humphreym ze Stanfordovy univerzity, který v šedesátých letech minulého století vedl výzkum, který měl za úkol analyzovat příčiny neúspěchu při plánování u firem v USA a UK. I když tyto firmy měly své plánovací manažery a podrobné plány, většina z nich se potýkala s většími či menšími neúspěchy při jejich plnění. Výzkumný tým Stanford Research Institute, vedený Albertem S. Humphreym, využíval k analýze těchto neúspěchů dělení příčin neúspěchů do kategorií: „Satisfactory (uspokojivý),“ „good in the future is an Opportunity (příležitost),“ „bad in the present is a Fault (chyba)“ a „bad in the future is a Threat (hrozba).“ (Pracovně se rozdělení analyzovaných příčin neúspěchů do těchto kategorií říkalo SOFT analýza.) V roce 1964 pánové Urick a Orr ve své přednášce zaměnili **F** (fault – chyba) za **W** (weakness – slabost). Ze SOFT analýzy se tak stala SWOT analýza. Stanford Research Institute pak SWOT analýzu dál rozvíjel, přičemž k rozvoji do dnešní podoby přispěla celá řada dalších autorů.⁵

SWOT analýza ve své dnešní podobě tedy hodnotí silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky společnosti na jedné straně a příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) na straně druhé, které jsou spojené s určitým projektem, podnikatelským záměrem, typem podnikání, atd. SWOT analýza navazuje na interní a externí analýzu. Z výsledků předchozích dvou analýz sestavujeme přehled silných a slabých stránek podniku a přehled příležitostí a ohrožení z vnějšího prostředí, přičemž je kladen důraz na vzájemné souvislosti a na to, jak jsou jednotlivé faktory důležité pro tvorbu strategie společnosti. Díky tomu je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. SWOT analýza je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti (Keřkovský, M., Vykypěl, O., 2006, (4))

Princip metody spočívá v ohodnocení jednotlivých vybraných faktorů, které jsou rozděleny do 4 výše uvedených základních skupin. Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a hrozbám na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného působení.

⁵ 34)SWOT analysis. In Wikipedia : the free encyclopedia [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, [cit. 2010-11-02]. Dostupné z WWW: <http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis>.

Silné stránky představují interní přednosti firmy a obecně jsou za ně považovány: ⁶

- Kvalitní výroba a nízké výrobní náklady
- Tradice značky
- Vysoká úroveň výzkumu a vývoje
- Dobrá finanční situace
- Pružná organizační struktura
- Vysoká úroveň marketingové komunikace
- Jasně definovaná strategie a přesně určené cíle
- Silná pozice na trhu
- Jedinečné know – how

Slabé stránky představují interní nedostatky podniku a můžeme je zjednodušeně definovat jako negaci silných stránek, tedy například: ⁶

- Nekvalitní výroba
- Vysoké výrobní náklady
- Špatná finanční situace
- Špatná distribuční síť
- Absence strategie a cílů
- Atd.....

Příležitosti představují pozitivní skutečnosti, které se týkají jak současnosti, tak především budoucího vývoje. Za příležitosti je obecně považováno: ⁶

- Růst příslušného segmentu trhu
- Slabá, nebo neexistující konkurence
- Zrušení ochranných opatření, sjednocení technických a bezpečnostních standardů
- Velký ekonomický růst a cenová stabilita
- Politická stabilita a protržní politika vlády
- Silná cílová skupina zákazníků

⁶ 24)CHAPMAN, Alan. BusinessBalls.com [online]. 2010 [cit. 2010-11-02]. SWOT analysis. Dostupné z WWW: <<http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm>>.

Do poslední skupiny faktorů, tedy mezi ohrožení, řadíme negativní změny a výhledy, které se dotýkají činnosti společnosti. Mezi obecně uváděné hrozby patří: ⁶

- Silná nebo silně posilující konkurence
- Snadný vstup nové konkurence do odvětví
- Silná pozice klíčových dodavatelů a odběratelů
- Ekonomická a cenová nestabilita
- Politická nestabilita a legislativní nejistota
- Nestabilita měnového kurzu
- Závislost na zdrojích, jejichž cena se významně zvyšuje nebo jejichž dostupnost je problematická

V reálné situaci nelze považovat každou silnou stránku automaticky za příslib úspěchu a stejně tak každou slabou stránku za ohrožení. Je proto vhodné použít systém hodnocení síly faktorů, ať už zvýrazněním nejdůležitějších nebo bodováním. Obdobná situace je i u příležitosti a ohrožení. Přesto, že působí na každou společnost v odvětví, ve kterém podniká, a bez ohledu na postavení, které na daném trhu zaujímá, intenzita tohoto působení se u různých společností liší. Proto i zde musíme, stejně jako v případě silných a slabých stránek rozlišovat „váhu“ (důležitost) jednotlivých příležitostí nebo ohrožení.

2.3.1. Použití SWOT analýzy pro stanovení strategie

Jak bylo uvedeno výše, používáme SWOT analýzu jako nástroj pro stanovení a optimalizaci strategie společnosti nebo projektu, případně stávajícího stavu nebo procesů, a to prostřednictvím vzájemné kombinace příslušných faktorů.

Keřkovský a Vykypěl (2006, (4)) uvádí několik zásad, které by měly být při zpracovávání SWOT analýzy dodržovány:

- Při analýze musí být neustále brán v potaz její účel, nelze mechanicky kopírovat postupy a výsledky pro jiný problém.
- Je nutné zaměřit se pouze na podstatná fakta, pokud budeme zahlceni informacemi, následná formulace strategie bude komplikovaná.
- SWOT jako součást strategické analýzy má identifikovat pouze „strategická“ fakta, tedy zjednodušeně jevy s dlouhodobým trváním.

- Analýza by měla být objektivní, čehož můžeme dosáhnout participací více lidí na její tvorbě.

Nejčastěji používaným nástrojem je umístění příslušných faktorů do SWOT matice, jejíž obecnou podobu ukazuje následující tabulka:.

Tabulka 2.3.1.1: SWOT matice

SWOT-analýza	Interní analýza	
	Silné stránky	Slabé stránky
Externí	Příležitosti <i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby <i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Zdroj: Keřkovský, M., Vykypěl, O., str.98

Jünger definuje 4 východiska pro tvorbu strategií (Jünger, J., 2008, (3) s. 64-67):

- SO (maxi - maxi) strategie - tato strategie se zaměřuje na využití silných stránek, aby zutilkovala nastalé příležitosti. Je to typická expanzivní strategie.
- WO (mini-maxi) strategie - tato strategie se zaměřuje na překonání našich slabých stránek tak, abychom mohli využít příležitosti.
- ST (maxi-mini) strategie – je zaměřená na eliminaci hrozeb z vnějšího prostředí, a to za využití silných stránek společnosti.
- WT (mini-mini) strategie - v této pozici je potřeba zvážít další setrvání podniku na tomto trhu. Za této situace je trh plný hrozeb a firma nemá dostatek předpokladů k jejich překonání.

V praxi většinou bývá výsledná strategie kombinací alespoň dvou z uvedených strategií. Je jen málo podniků, které by měly pouze silné, nebo pouze slabé stránky. Rovněž i daný trh přináší jak příležitosti, tak hrozby. SWOT analýza nám ale umožňuje podívat se na situaci komplexně.

3. PRAKTICKÁ ČÁST

3.1. Mateřská společnost

Název společnosti: Alfa Bio, s.r.o.

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Sídlo: Kremnička 71, 974 05 Banská Bystrica

Majitel: Ing. Ján Lunter

Datum vzniku: 10. 10. 1991

Předmět činnosti: Výroba potravinářských výrobků na bázi sóji (Tofu, sojové nápoje, pomazánky, polotovary na bázi sóji)

Počet zaměstnanců: více než 60

3.1.1. Historie mateřské společnosti

Společnost ALFA BIO s.r.o.⁷ je slovenská společnost, která byla založena v r. 1991. Její zakladatel a současný majitel Ing. Ján Lunter krátce po jejím vzniku definoval poslání této společnosti prostřednictvím výroku slavného antického učenice a lékaře Hippokrata: „Ať je jídlo vaším lékem“ s cílem přiblížit lidem na Slovensku zásady zdravého stravování a přinést na trh kvalitní a cenově přístupné výrobky racionální výživy.

V první polovině devadesátých let minulého století představoval základní činnost firmy Alfa Bio s.r.o. velkoobchod s produkty racionální výživy a sójovým sýrem tofu, který se vyráběl svépomocně doma a tvořil jen nepatrnou část prodáváného sortimentu. V tomto počátečním období se společnost nijak zvlášť neodlišovala od jiných podobných společností, které v tehdejší ČSFR vznikaly. Avšak právě v tomto období byly položeny základy současného úspěchu společnosti.

⁷ 42)Zdroj vlastní, Interní materiály společnosti Alfa Bio s.r.o., webové stránky společnosti alfa Bio s.r.o. (www.alfabio.com)

Vedení společnosti si začalo uvědomovat nutnost odlišení od konkurence. Byla formulována jasná vize společností, která říkala že. „ Do deseti let se naše společnost stane největším výrobcem produktů zdravé výživy na bázi sóji na Slovensku a tohoto cíle dosáhneme cestou specializace, vysoké kvality a vysoké odborné způsobilosti v oboru zpracování sóji.“ Tuto odbornou způsobilost získávali klíčoví pracovníci firmy na stážích v Japonsku a USA, kde ředitel a majitel společnosti získal na universitě Nord Dakota Fargo v Illinois certifikát „Succesfull Strategies For Processing And Marketing Soymilk Product“.

Vedení společnosti si rovněž uvědomovalo, že tyto kroky samy o sobě ještě nejsou zárukou úspěchu, ale že je rovněž nutné získat zákazníka pro tyto, na počátku devadesátých let minulého století, ve střední Evropě nepříliš rozšířené produkty. Společnost proto začala spolupracovat s odborníky na výživu a dietology, začala se zúčastňovat veletrhů a rovněž začala využívat služeb renomovaných marketingových agentur.

Velmi rychle se ukázala správnost nastoupené cesty a výrobky společnosti potvrdily svůj vysoký tržní potenciál a staly se velmi žádanými. Počet a význam odběratelů neustále narůstal a společnost trvale posilovala své výsadní postavení v produkci sójových na Slovensku.

Dalším významným krokem k dosažení současného postavení společnosti byla významná investiční činnost v letech 2003 – 2009, kdy za využití dotačních programů z evropských fondů byly zrealizovány významné investice do výrobních technologií. Díky těmto investicím se podařilo společnosti významně posílit svou vedoucí pozici na slovenském trhu a umožnilo ji začít aktivně pronikat také na zahraniční trhy.

Společnost Alfa Bio s.r.o. se jako první výrobce tofu v bývalé ČSFR postupně stala jeho největším producentem ve střední Evropě. Využilo poměrně prázdný prostor na trhu komodit racionální výživy a získalo na něm silné a stabilní postavení. Enormní nárůst zájmu o zdravý způsob života jeho vstup na tento trh jen ulehčil. V procesu diverzifikace aktivit firmy přibyla k výrobě tofu a obchodu i vegetariánská restaurace a velkobalírna suchého potravinářského zboží, po kterém byla enormní poptávka (v současnosti se z balírny suchého potravinářského zboží stala samostatná dceřiná společnost). Na výrobu svých produktů se firma usiluje používat slovenskou (geneticky nemodifikovanou) sóju. Vysoká kvalita všech výrobků společnosti Alfa Bio s.r.o. a jejich přístupné ceny jsou zárukou spokojenosti zákazníků, kterých každý den přibývá.

3.2. Nově založená dceřiná společnost

Název společnosti: Alfa Bio ČR, s.r.o.

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Sídlo: Světová 1042/11, Praha 8

Majitel: Ing. Ján Lunter

Datum vzniku: 1.8.2011

Předmět činnosti: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona – velkoobchod a maloobchod, skladování a balení zboží, manipulace s nákladem a technické činnosti v dopravě

Počet zaměstnanců: méně než 25

Předpokládané zahájení činnosti: 1.1.2012

V předchozí stručné historii společnosti Alfa Bio s.r.o. jsem se pokusil přiblížit obraz této úspěšně se rozvíjející firmy. Jako každá úspěšná společnost, tak i společnost Alfa Bio s.r.o. si uvědomuje, že nemůže ve svém vývoji ustrnout, ale právě naopak musí neustále hledat a využívat nové příležitosti na trhu.

Po dosažení výsadního postavení v rámci Slovenska a následně v rámci střední Evropy provedla společnost logický následující krok ve svém vývoji – expanzi na zahraniční trhy. V první fázi se společnost soustředila na své nejbližší sousedy a začala postupně dodávat své výrobky na český, polský a maďarský trh. Ve všech těchto případech byla zvolena forma spolupráce s místními firmami, které zajišťovaly velkoobchodní distribuci výrobků společnosti v dané zemi. Postupně ale tento model vyčerpal své možnosti a zvláště v České republice byla patrná stagnace prodeje doprovázená regionálně nedostatečnou dostupností výrobků společnosti. Vedení společnosti se rozhodlo řešit tuto situaci přímým vstupem na český trh a to prostřednictvím nově založené dceřiné společnosti Alfa Bio ČR s.r.o.⁸.

⁸ 43)Zdroj vlastní, Interní zdroje společností Alfa bio s.r.o., Interní zdroje společnosti Alfa Bio ČR s.r.o

Nová dceřiná společnost je zakládána jako obchodní společnost bez výrobní složky. Z výše uvedeného je zřejmé, že hlavním cílem nově založené společnosti bude zajištění plošné dostupnosti výrobků mateřské společnosti na českém trhu při současném navyšování objemu prodeje těchto výrobků a to vše při respektování základního účelu existence všech obchodních společností – tvorby zisku. To vše při vzájemné výhodnosti vztahu mezi mateřskou a dceřinou společností (Charvát, 2006, (2)).

Pro úspěšné splnění hlavního cíle nově založené společnosti je nezbytné zvolit optimální strategii. A právě konkrétní volbou této strategie se bude zabývat praktická část této práce. Při tvorbě této strategie budeme používat metody strategické analýzy a budeme vycházet jednak z veřejně dostupných zdrojů informací, jednak z interních zdrojů informací společnosti.

3.3. Marketingový průzkum

Vzhledem k tomu, že je marketingový průzkum téma na samostatnou práci, spokojíme se v úvodu této kapitoly s konstatováním, že nám marketingový průzkum poskytuje informace o situaci na trhu, především o našich zákaznících a jeho cílem je získání informací pro predikci budoucího vývoje trhu, tedy vývoje poptávky, potřeb a přání zákazníků nebo chování konkurence (Charvát, 2006, (2)).

Znalost výše uvedených faktorů je jednou ze základních podmínek tvorby vhodné strategie pro splnění stanovených cílů. Tohoto faktu si byla vědoma i mateřská společnost a proto prvním krokem pro přípravu vstupu na zahraniční trhy bylo získávání těchto informací. Jako jedno z východisek pro tvorbu strategie nově založené společnosti budu využívat právě výsledky celkem tří marketingových průzkumů, z toho dva tyto průzkumy provedla sama mateřská společnost.

3.3.1. Průzkum č. 1: Preference spotřebitelů při nákupu potravin

Zdrojem výsledků tohoto průzkumu, který probíhal celosvětově, je veřejná prezentace těchto výsledků na Mezinárodním potravinářském veletrhu SIAL 2006⁹. Tento veletrh se pravidelně koná v Paříži a je považován za nejvýznamnější v Evropě. Autor této práce se zmíněného veletrhu zúčastnil a tímto způsobem získal dále uváděná data.

⁹ 40) SIAL – The global foods Marketplace 2006

3.3.1.1. Přehled výsledků průzkumu spotřebitelských preferencí SIAL 2006.

Hodnocené kategorie: dieta, vliv na zdravotní stav, obaly, pestrost nabídky, přírodní původ, snadná příprava, exotika (výrobky, které nabízí typické recepty z cizích zemí, odlišné od obvyklé domácí kuchyně), vhodnost na cestování, zábava, šetření času, energetické hodnoty, vegetariánství, kosmetika

Prezentované výsledky byly velmi obsáhlé a podrobné a týkaly se všech světadílů, mezi kterými byly, co se týče preferencí spotřebitelů, značné rozdíly. Pro účely této práce budu uvádět pouze ty výsledky, které se vztahují k prováděné strategické analýze.

1) Výsledky Evropa - celkově:

1. místo: sofistikované obaly
2. místo: dieta
3. místo: snadná příprava
4. místo šetření času

Na posledních místech jsou: kosmetika, vegetariánství, well-being

2) Výsledky Evropa - skupina DAIRY PRODUCTS:

1. místo: dieta
2. místo: sofistikované obaly
3. místo pestrost

Na posledních místech jsou: kosmetika, well-being

3) Výsledky Evropa - skupina HOTOVÁ JÍDLA a POLOTOVARY:

1. místo: šetření času
2. místo: exotika
3. místo: snadná manipulace
4. místo sofistikované obaly

Na posledních místech jsou: pestrost, vliv na zdravotní stav

3.3.2. Průzkum č. 2: Ověřovací průzkum preferencí spotřebitelů

Tento průzkum byl proveden v listopadu 2009 a zúčastnilo se jej 1500 respondentů v Čechách a na Slovensku. Průzkum prováděla marketingová agentura na přímé zadání mateřské společnosti. Cílem tohoto průzkumu bylo ověřit, zda výsledky průzkumu spotřebitelských preferencí z roku 2006 jsou stále aktuální.

3.3.2.1. Přehled výsledků ověřovacího průzkumu

1. místo: jídlo rychle připravitelné (šetření času)
2. místo: jídlo zdravé (dieta)
3. místo: pěkný vzhled, „prémium“, gurmánské (pestrost, sofistikované obaly)
4. místo: exotika (exotika)

Z výsledků tohoto ověřovacího průzkumu je zřejmé, že preference spotřebitelů zůstávají i po třech letech poměrně stabilní, protože když porovnáme faktory na předních místech z roku 2006 s těmi z roku 2009, zjistíme, že se až překvapivě shodují.¹⁰

¹⁰ 43)Zdroj vlastní, Interní zdroje společností Alfa bio s.r.o., Interní zdroje společnosti Alfa Bio ČR s.r.o

3.3.3. Průzkum č. 3: Situace na trhu produktů zdravé výživy v České republice

Výsledky tohoto průzkumu považuji za velmi významné pro hodnocení některých faktorů, které jsou součástí naší strategické analýzy. Poměrně často se na výsledky tohoto průzkumu v následujících kapitolách odvolávám, a proto přikládám kompletní výsledky jako přílohu této práce – Příloha č.1, Marketingový průzkum

Primárním cílem tohoto průzkumu bylo zjištění cílové skupiny zákazníků nakupujících sójové produkty zdravé výživy a dále doplňkové cíle představující zjištění frekvence nakupování, místa uskutečňování nákupů či důvody koupě produktů zdravé výživy.

Metodou průzkumu bylo zvoleno ústní dotazování podle předem formulovaných otázek. Výhodou této metody byla přímá komunikace se zákazníkem a možnosti pružně reagovat na odpovědi dotazovaných, popřípadě vysvětlení otázky.

Průzkum realizovalo marketingové oddělení mateřské společnosti a probíhal ve dnech 8.3. – 11.6. 2011 v Ostravě, Olomouci, Hradci Králové a Brně a nebyl primárně zaměřen na zákazníky prodejen zdravé výživy. Výběrový soubor tvořili respondenti, kteří odpověděli kladně při identifikační otázce, zda nakupují produkty zdravé výživy. Z celkových 12 660 oslovených na tuto otázku odpovědělo kladně 6610 respondentů.

3.3.3.1. Přehled výsledků průzkumu situace na trhu produktů zdravé výživy v České republice

Z analýzy výsledků průzkumu vyplynulo, že nejčastějšími spotřebiteli produktů zdravé výživy jsou jednoznačně ženy ve věku 26 – 45 let. Tato nejvýznamnější skupina je následována skupinou ženy ve věku 46 – 65 let. Významným faktorem je rovněž vzdělání. Zákazníci jsou převážně z kategorie respondentů s úplným středním vzděláním ukončeným maturitou a s vysokoškolským vzděláním. Výše příjmu je ve srovnání s předchozími dvěma kategoriemi méně významná. Rozhoduje spíše o frekvenci a velikosti nákupu než o nákupu jako takovém.

Hlavním důvodem proč lidé nakupují produkty zdravé výživy je snaha upřednostňovat zdravý životní styl. Pouze 10 % respondentů uvedlo, že produkty zdravé výživy kupuje z důvodu nějakého zdravotního hendikepu. Překvapivě nevýznamnou skupinou jsou vegetariáni (pouze 3%).

Průzkum dále potvrdil, že produkty zdravé výživy respondenti nakupují převážně ve specializovaných prodejnách, protože vědí, že tam najdou to, co potřebují a bude je obsluhovat školený personál, který jim dokáže poradit. V současné době nabývají na významu i supermarkety a to hlavně z důvodu rozšiřující se nabídky produktů zdravé výživy a z důvodu pohodlí „nákupu pod jednou střechou“.

Spotřebitelé nakupují produkty zdravé výživy nejčastěji 1x za týden.

Překvapivě jsou převážně i spokojeni s cenami těchto zdravých produktů a to i přesto, že se nachází ve vyšší cenové hladině. Uznávají, že použité kvalitní suroviny, šetrné postupy při výrobě a přínos těchto produktů pro jejich organizmus k této vyšší cenové hladině opravňuje.

Nejhůře dopadla propagace produktů zdravé výživy ze strany výrobců. Spotřebitelé mají minimální povědomí o výrobcí nebo značce produktu (prostě kupují určitý výrobek – třeba bezlepkovou mouku – a je jim celkem jedno kdo tuto konkrétní mouku vyrábí a jakou má značku). Jen nepatrné procento spotřebitelů je při výběru konkrétního výrobku ovlivněno propagačními materiály výrobce. Nejčastěji se řídí osobními doporučeními (přátelé, personál prodejen,...).

Podrobně viz příloha č. 1

3.4. PEST analýza

3.4.1. Politické a legislativní prostředí

Česká republika (dále jen ČR) je svrchovaný, jednotný, demokratický a právní stát. Znamená to tedy, že se jedná o stát suverénní, celé území je pod jednou vládou, veškerá moc je odvozena od lidu a zákony platí pro všechny stejně. Politický systém v ČR je pluralitní.

Charakteristickým rysem několika posledních po sobě jdoucích vlád byl slabý mandát, který byl důsledkem patové situace v rozdělení politických sil v Parlamentu, kdy prosazení jakéhokoliv zákona záviselo na jednom nebo dvou hlasech poslanců. Tento stav prakticky znemožňoval přijetí významnějších reforem a vytvářel prostředí politické nestability. K zásadní změně došlo v tomto ohledu po posledních volbách v roce 2010, kdy nová pravicová vláda získala poměrně silný mandát daný výraznou převahou poslanců koaličních vládních stran v parlamentu. S politováním musím poznamenat, že současný stav vládní koalice (poznámka doplněna 30. 4. 2012) již neodpovídá výše uvedenému a není vůbec jisté jaká bude situace při obhajobě této práce.

Z pohledu našeho projektu je důležité, že současná vláda pokračuje v podpoře malého a středního podnikání, která je definována zákonem 47/2002 Sb. o podpoře malého a středního podnikání z roku 2002. Tento zákon stanoví zásady pro poskytování podpory při zahájení podnikání, jakož i při upevňování ekonomického postavení malých a středních podnikatelů. Žadatel o podporu musí mít trvalý pobyt nebo sídlo na území České republiky.

Tento zákon definuje oblasti, ve kterých je podpora poskytována a způsoby, jakými je tato podpora poskytována. Pro náš projekt je významné, že mezi oblasti podpory patří, kromě jiných, rovněž:

- Vytváření nových pracovních míst
- Zvyšování odbornosti dospělých
- Zavedení systémů zajišťujících zvýšení kvality produkce a řízení podniků a využití služeb podporujících zvýšení konkurenceschopnosti.

Podpora se poskytuje ve formě:

- Nevratné finanční výpomoci
- Dotace
- Finančního příspěvku

- Záruky
- Úvěru se sníženou sazbou

Poskytováním podpory je pověřeno několik institucí, například Českomoravská záruční a rozvojová banka a Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest.¹¹

Vzhledem k tomu, že nově založená společnost Alfa Bio ČR bude určitě splňovat kritéria malého a středního podnikání (počet zaměstnanců, roční obrát, hodnota aktiv), doporučuji věnovat výše uvedeným možnostem patřičnou pozornost, protože tak můžeme významně snížit náklady na nová pracovní místa, na zvyšování kvalifikace našich zaměstnanců a na posilování naší konkurenceschopnosti, například získáním certifikátu ISO.

Za pozitivní můžeme rovněž považovat fakt, že přes probíhající reformy a snahu současné vlády minimalizovat deficit státního rozpočtu, se prozatím neuvažuje o významnějším zvyšování přímých daní právnických osob.

Významným mezníkem bylo rovněž přijetí České republiky do EU v roce 2004, které pro Českou republiku znamenalo významné urychlení hospodářského růstu a s tím související snížení nezaměstnanosti, růst mezd a významné omezení překážek pro zakládání podniků zahraničními subjekty a odstranění obchodních bariér ve formě hraničních kontrol, cel a dovozních kvót. Pozitivní je rovněž úprava a sjednocování norem, předpisů a standardů s ostatními členskými státy EU.

Pro náš projekt je významné to, že všechny tyto změny usnadňují založení společnosti a zahájení podnikání zahraniční osobou. V současnosti může v České republice získat živnostenské oprávnění, které je nezbytnou podmínkou pro zahájení podnikání, přímo zahraniční právnická nebo fyzická osoba, nebo právnická osoba se sídlem v ČR, která je ve vlastnictví zahraniční osoby. Pro založení společnosti a zahájení podnikání je tedy nutné splnit podmínky pro založení společnosti a podmínky provozování živnosti. V tomto ohledu je pozitivním zjištěním snaha o zjednodušení administrativní náročnosti. Patří sem například

¹¹ 36) Zákon č. 47/2002 Sb., O podpoře malého a středního podnikání a o změně zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy ČR [online]. Dostupné na: www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-47-2002-sb-o-podpore-maleho-a-stredniho-podnikani-a-o-zmene-zakona-c-2-1969-sb-o-zrizeni/ce

zřízení jedné živnosti volné, zrušení místní příslušnosti živnostenských úřadů, snížení právních poplatků, vytvoření kontaktních míst.

Vzhledem k tomu, že jsme za právní formu zvolili právnickou osobu „Společnost s ručením omezeným“, musíme se při zakládání společnosti řídit ustanoveními jak Obchodního zákoníku, tak ustanoveními Živnostenského zákona. Jako hlavní předmět podnikání jsme zvolili „Nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej“, který spadá pod živnost volnou. V našem případě musíme tedy při založení společnosti s ručením omezeným postupovat následovně:¹²

- Založit společnost = odsouhlasit a podepsat ustavující dokument, který musí mít formu notářského zápisu - společenská smlouva nebo zakladatelská listina v případě jednoho společníka (paragraf 57 a 110 Obchodního zákoníku)¹²
- Určit správce vkladu a splatit stanovené vklady společníků (paragraf 60 Obchodního zákoníku)¹²
- Na živnostenském úřadě ohlásit živnost právnické osoby (paragraf 45 Živnostenského zákona)¹²
- Do 90 dnů od založení společnosti podat návrh na zapsání do obchodního rejstříku (musí být splaceno minimálně 30% peněžitých vkladů, nepeněžitý vklad a vklad 1 společníka musí být splacen celý, jednatelé musí splňovat podmínky provozování živnosti podle paragrafů 6 a 8 zákona 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání a paragrafu 38 obchodního zákoníku).¹²
- Do 15 dnů od zapsání do obchodního rejstříku opět živnostenský úřad, kde nahlásíme změnu – přidělení IČ a dostaneme nový živnostenský list.
- Do 30 dnů od zahájení podnikání registrace na místně příslušném finančním úřadě.

Za skutečný vznik společnosti se považuje její zapsání do obchodního rejstříku. Společnost tak získává právní subjektivitu a může začít podnikat.¹²

Vzhledem k tomu, že import zboží a jeho následný prodej v České republice bude představovat hlavní předmět činnosti společnosti Alfa Bio ČR v České republice, je odstranění obchodních bariér ve formě hraničních kontrol, cel a dovozních kvót dalším

¹² 37)Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, dostupný na:

<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/>

pozitivním důsledkem vstupu České republiky do EU. Pro náš projekt to znamená, že námi importované zboží nebude znevýhodňováno oproti tuzemské produkci.

Pozitivním aspektem současné politické situace je rovněž realizace reformy na trhu práce. Za tu nejvýznamnější musíme považovat přijetí nového zákoníku práce, který vstupuje v platnost k 1. 1. 2012. Obecně lze říct, že tento nový zákoník práce posiluje pozici zaměstnavatelů. Tou zásadní změnou je změna základního principu, ze kterého zákoník práce vychází. Zatímco předchozí zákoník práce byl postaven na principu „Co není dovoleno, je zakázáno“, je ten nový postaven na principu „Co není zakázáno, je dovoleno“. Nový zákoník práce například rozšiřuje důvody pro okamžité ukončení pracovního poměru, umožňuje uzavírat pracovní poměr na dobu určitou opakovaně po dobu dvou let, neobsahuje nabídkovou povinnost zaměstnavatele pro propouštěné zaměstnance.¹³ Tyto zmíněné změny, a nejen tyto, usnadňují obměnu zaměstnanců, což obzvláště ve fázi založení a růstu firmy je důležitý aspekt pro přizpůsobování se změnám podmínek, usnadňuje reakci na špatný pracovní výkon zaměstnance a na měnící se požadavky na zaměstnance, případně usnadňuje eliminovat chyby ve výběru zaměstnanců, což je pozitivní pro náš projekt.

Mezi kritéria hodnocená v rámci politického prostředí patří rovněž ochrana životního prostředí. Vzhledem k tomu, že nepředpokládáme zahájení výrobní činnosti v rámci zakládané společnosti Alfa Bio ČR, dotýká se nás ochrana životního prostředí pouze v rámci zákona o nakládání s obaly dle paragrafu 13 odst.1 písm.c) zákona 477/2001 Sb. o obalech. Ustanovení tohoto zákona jsme schopni bez problému plnit a nepředstavují pro naši činnost žádné ohrožení.¹⁴

Za jedinou významněji negativní stránku politicko – legislativního prostředí lze považovat určitou problematičnost ve vymáhání práva. Mám na mysli především korupční prostředí a zdlouhavost soudních procesů. Z pohledu našeho projektu tento stav neohrožuje samotné založení a následnou činnost společnosti Alfa Bio ČR. Toto ohrožení může ale nastat v situacích vznikajících jako důsledek podnikatelské činnosti a to jednak při vymáhání neuhrazených pohledávek nebo naopak při obraně proti neoprávněným nebo neadekvátním sankcím. Je proto potřeba těmto situacím v maximální možné míře předcházet.

¹³ 13) Zákoník práce, Zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce, [online]. Dostupný na: www.business.center.cz/business/pravo/zakony/zakprace/cast2h1.aspx,

¹⁴ 42) Zdroj vlastní, „Smlouva o sdruženém plnění“ uzavřená 19.9.2011 mezi Alfa Bio ČR s.r.o. a EKO – KOM a.s.

Události z posledního období jako některá průlomová rozhodnutí soudců, výměna státních zástupců, trvalá a zřejmě nepředstíraná snaha ministra spravedlnosti o nápravu poměrů a celkové společenské klima však opravňují k mírnému optimismu i v této oblasti.

3.4.2. Ekonomické prostředí

Českou republiku můžeme definovat jako stát s otevřenou, proexportně orientovanou tržní ekonomikou. Tak jako v současnosti ve většině států, tak i v České republice se nejedná o tržní ekonomiku v její základní čisté podobě, ale jedná se o smíšený systém, kdy stát vstupuje do tržních vztahů mezi ekonomickými subjekty. Jmenujme na tomto místě například státem stanovenou minimální mzdu, povinné a jednotně nastavené odvody na sociální pojištění, atd.

Parametry ekonomického prostředí obvykle sledované v PEST analýze jsem uvedl v teoretické části. Zde v praktické části se soustředím na analýzu těch parametrů, které mají přímý vztah k našemu projektu a při posuzování trendu vývoje ekonomického prostředí budu vycházet ze základních charakteristik našich produktů.

Vydeme – li z charakteru našeho projektu, je pro naši analýzu podstatný vývoj těch ukazatelů, jejichž změny významně ovlivňují kupní sílu obyvatelstva a jeho spotřebitelské chování (utrácím x šetřím). Jedná se o tyto parametry:

- Průměrná mzda
- Inflace
- Nezaměstnanost
- Daně
- Stabilita měnového kurzu
- HDP

Obecně můžeme říct, že vstup do EU pro Českou republiku znamenal významné urychlení hospodářského růstu a období let 2004 – 2008 můžeme považovat za ekonomicky nejúspěšnější období v novodobé historii samostatné ČR. V roce 2009 i na Českou republiku plně dopadly důsledky globální ekonomické krize a tomu odpovídá i vývoj sledovaných ukazatelů. V tomto roce došlo k propadu HDP a došlo také k prudkému růstu nezaměstnanosti. Od roku 2010 můžeme sledovat návrat k pozitivním trendům ve vývoji

ekonomiky, i když v dohledné době již nemůžeme očekávat obdobný ekonomický růst jako před rokem 2009.

Nyní ke konkrétním sledovaným ukazatelům.

- HDP je peněžním vyjádřením celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených v daném období na určitém území a používá se pro stanovení výkonnosti ekonomiky. Ve sledovaném období vzrostl HDP v České republice z hodnoty 109,5249 mld v roce 2004 na hodnotu 216,0845 mld. v roce 2008.¹⁵ V roce 2009 i na Českou republiku plně dopadly důsledky globální ekonomické krize a tomu odpovídá i vývoj sledovaných ukazatelů. V tomto roce došlo, poprvé od roku 2000, k propadu HDP. V roce 2010 se situace obrátila a HDP měl opět rostoucí tendenci, což je samozřejmě pozitivní pro naše hodnocení. Následující tabulka ukazuje vývoj HDP v České republice od roku 2004 a uvádí rovněž hodnotu HDP na obyvatele.

Tabulka 3.4.2.1: Vývoj HDP v České republice

		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
HDP	mld. Kč	2 929,20	3 116,10	3 352,6	3 662,6	3 848,4	3 739,2	3 775,2
	% y/y	4,7	6,8	7,00	5,70	3,10	-4,70	2,7
HDP na obyvatele	PPS/obyv., b.c.	16 920	17 292	18 949	20 662	21 035	19 861	20 089
	Kč/obyv	286 979	304 478	326 553	354 808	368 986	356 405	358 957

Zdroj: www.finance.cz/makrodata-eu/hdp/statistiky/vyvoj-hdp/

- Průměrná mzda ve sledovaném období vykazuje trvalý růst. Z hodnoty 17 466,- Kč v roce 2004 se zvýšila na hodnotu 24 319,- Kč v roce 2011. Za významné považují fakt, že neroste jen nominální hodnota průměrné mzdy, ale také její reálná hodnota. Na trvalém růstu mezd nezměnil nic ani zmíněný dopad globální ekonomické krize na českou ekonomiku v roce 2009. Lze tedy s poměrně vysokou mírou pravděpodobnosti předpokládat, že tento trend bude ve střednědobém výhledu pokračovat,¹⁶ což je opět pozitivní signál pro náš projekt.

¹⁵ 17)ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, Hrubý domácí produkt (HDP). [online]. ČSÚ [8. 2. 2012]. Dostupné na: www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hruby_domaci_produkthdp

¹⁶ 28)Kurzy.cz, Mzdy – vývoj mezd, průměrné mzdy. [online]. kurzy.cz [26. 2. 2012]. Dostupné na www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy

- Meziroční míra inflace je ve sledovaném období stabilní a trvale se drží na velmi nízké úrovni. S výjimkou roku 2007, kdy dosáhla hodnoty 5,4%, se meziroční míra inflace pohybuje v intervalu od 1 do 3%.¹⁷ Vzhledem k tomu, že stabilní nízká úroveň inflace patří mezi základní cíle politiky ČNB a vzhledem k tomu, že se ji daří tento cíl dlouhodobě úspěšně plnit, lze ve střednědobém výhledu předpokládat setrvání meziroční míry inflace na nízké stabilní úrovni.
- Míra nezaměstnanosti vykazuje ve sledovaném období určité kolísání. Po období trvalého poklesu v letech 2004 - 2008 dosáhla míra nezaměstnanosti svého minima v roce 2008, kdy se pohybovala kolem hodnoty 5%. V průběhu roku 2009 následoval, jako důsledek dopadu globální ekonomické krize na českou ekonomiku, prudký nárůst nezaměstnanosti, přičemž svého maxima dosáhla na počátku roku 2010, kdy se pohybovala kolem hodnoty 10%. V následujícím období dochází opět k pomalému poklesu míry nezaměstnanosti, která se na konci roku 2011 pohybovala kolem hodnoty 9% (pro naši analýzu nebudu uvažovat kolísání sezónní, které souvisí například se sezónními pracemi ve stavebnictví a zemědělství). Pro rok 2012 je předpovídána spíše stagnace na současné úrovni. Za pozitivní můžeme považovat to, že růst nezaměstnanosti se již zastavil a že vzhledem k předpokládanému mírnému růstu ekonomik, obzvláště té německé, na které je česká ekonomika ve značné míře závislá, by mělo výhledově dojít opět k poklesu nezaměstnanosti.¹⁸ Růst nezaměstnanosti nemá v případě našich výrobků zásadní vliv na jejich prodejnost vzhledem k tomu, že v největší míře postihuje dělnické profese a obyvatelstvo s nízkým stupněm vzdělání a kvalifikace a tyto skupiny spotřebitelů nejsou naší hlavní cílovou skupinou (viz Příloha č. 1, Marketingový průzkum). Vyšší míra nezaměstnanosti navíc znamená vyšší ochotu lidí pracovat, což může vést k úsporám nákladů na pracovní místa.
- Daně musíme pro naši analýzu rozdělit na daně přímé a nepřímé.
Přímé daně, obzvláště daně z příjmu fyzických a právnických osob, která je pro naše úvahy rozhodující, vykazují trvalý pokles a v současnosti se ustálila na nízké jednotné sazbě 15% ze základu daně u fyzických osob a 19% ze základu daně u právnických

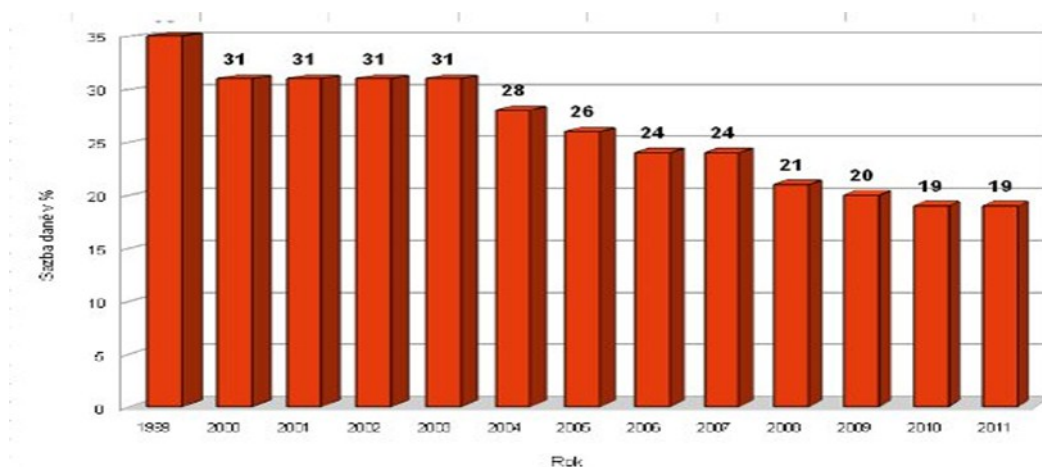
¹⁷ 29)Kurzycz, Inflace – 2012, Míra inflace a její vývoj v ČR. [online]. kurzycz [26. 2. 2012]. Dostupné na: www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace

¹⁸ 30)Kurzycz, Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2012. [online]. kurzycz [26. 2. 2012]. Dostupné na: www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost

osob. V současnosti se prozatím neuvažuje o jejím zásadním navýšení. Naopak, za negativní musíme považovat přetrvávající vysoké zdanění práce. Povinná výše odvodů za sociální a zdravotní pojištění, které odvádí zaměstnavatel, představuje dohromady 34% hrubé mzdy. Patří tak, spolu se Slovenskem, mezi nejvyšší v rámci nově přistoupivších států EU a představuje významnou položku v nákladech na pracovní sílu.¹⁹ Tento stav postihuje všechny podnikatelské subjekty v ČR stejně, takže nás nebude selektivně znevýhodňovat. Na druhou stranu může být jedním z faktorů, které potlačují ekonomický růst.

Nepřímé daně, naproti tomu, mají rostoucí tendenci. Vzhledem k tomu, že naše výrobky nejsou zatíženy spotřební daní, je pro naši analýzu zásadní vývoj DPH. Ve sledovaném období se sazba DPH na našich výrobcích zvýšila z 9% v roce 2004 až na 14% v roce 2012 a předpokládá se její nárůst na 15% v roce 2013. Vzhledem k tomu, že sazba DPH je shodná pro všechny ekonomické subjekty v našem odvětví, nebudeme tímto zvýšením selektivně znevýhodněni. Bude ovšem znamenat růst cenové hladiny potravin, což může mít za následek orientaci určité skupiny spotřebitelů na levnější druhy potravin. Vzhledem k naší cílové skupině by ani toto nemělo znamenat závažnější ohrožení pro náš projekt.

Graf 3.4.2.1: Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob v ČR



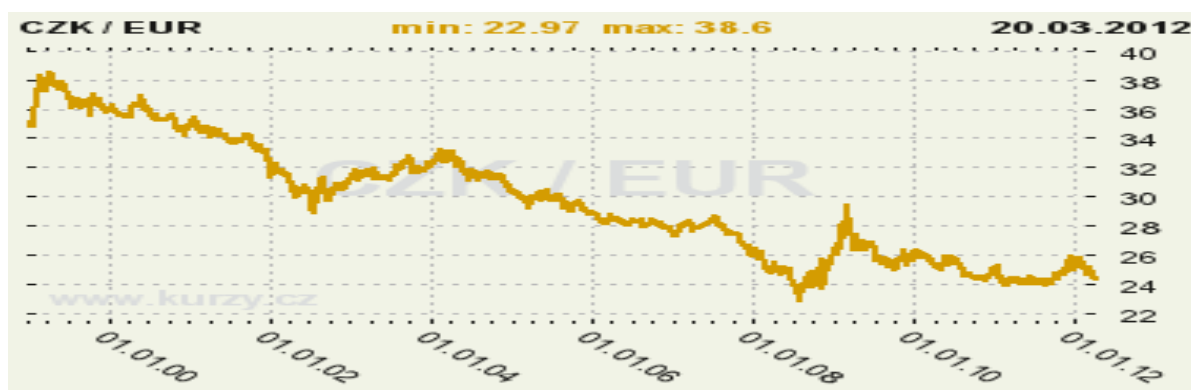
Zdroj: <http://www.az-data.cz/clanky/dan-prijmu-pravnickych-osob>

¹⁹ ČR má nejvyšší sociální pojištění z nových členů EU. [online]. Peníze.cz [cit. 27. 5.2004]. Dostupné na: www.penize.cz/pojisteni/16678-cr-ma-nejvyssi-socialni-pojisteni-z-novych-clenu-eu

- Měnový kurz. Vzhledem k tomu, že hlavním předmětem činnosti zakládané společnosti Alfa Bio ČR bude import zboží do České republiky a jeho následný prodej, mají změny měnového kurzu významný dopad na náš projekt. Obecně platí pravidlo, že pokud dochází k posilování domácí měny, je situace výhodná pro import zboží do země, protože za stejné množství domácí měny můžeme nakoupit větší množství zahraniční měny a tím pádem se pro nás stávají zahraniční výrobky levnějšími (za předpokladu stabilní ceny výrobku v zahraniční měně). Za situace, kdy domácí měna oslabuje se výše popsaná situace obrátí a je tedy příznivá pro export a nepříznivá pro import.

V našem případě se bude jednat o import zboží ze zemí Evropské Unie a jako měna určující cenu nakupovaných produktů bylo s obchodními partnery dohodnuto euro (EUR). Zajímá nás tedy vývoj měnového kurzu české koruny vůči EUR. Můžeme konstatovat, že vývoj měnového kurzu české koruny vůči EUR je pro náš projekt příznivý. Ve sledovaném období od roku 2004 můžeme sledovat trvalé posilování české koruny, kdy se dostala z hodnoty 33 Kč za 1 EUR až na hodnotu 23,20 Kč za 1 EUR v červenci 2008. Po krátkodobém oslabení na počátku roku 2009 česká koruna vůči EURu opět posílila a poslední přibližně 2 roky si udržuje poměrně stabilní kurz, který se pohybuje kolem 25 Kč za 1 EUR a výhledově se očekává spíše mírné posilování české koruny²⁰. Tato situace je tedy, jak bylo popsáno výše, vhodná pro projekty, které jsou postaveny na importu zboží do České republiky, tedy i pro náš projekt.

Graf 3.4.2.2: Vývoj kurzu české koruny vůči EUR



Zdroj: www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-EUR!/od-4.1.1993

²⁰ 23) ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, Kurzy devizového trhu. [online]. ČNB [26. 2. 2012]. Dostupné na: www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/denni_kurz.jsp

3.4.3. Sociální prostředí

Sociální prostředí je zřejmě tou nejjednodušejí proveditelnou součástí PEST analýzy. Téměř celou ji totiž najdeme v údajích Českého statistického úřadu. Tato oblast je důležitá zejména pro firmy podnikající v oblasti retailu – tj. prodeje koncovým spotřebitelům. Přestože naše nově založená společnost Alfa Bio ČR není klasickým retailistou, je přímým dodavatelem těchto subjektů. A proto je pro ni důležité orientovat se ve stavu a vývoji sociálního prostředí a predikovat jeho změny. Umožní nám to bezprostředně reagovat na změny v požadavcích našich odběratelů, které jsou samozřejmou reakcí na změny v požadavcích konečných spotřebitelů. Schopnost rychle reagovat na tyto změny nám dává konkurenční výhodu proti naší konkurenci.

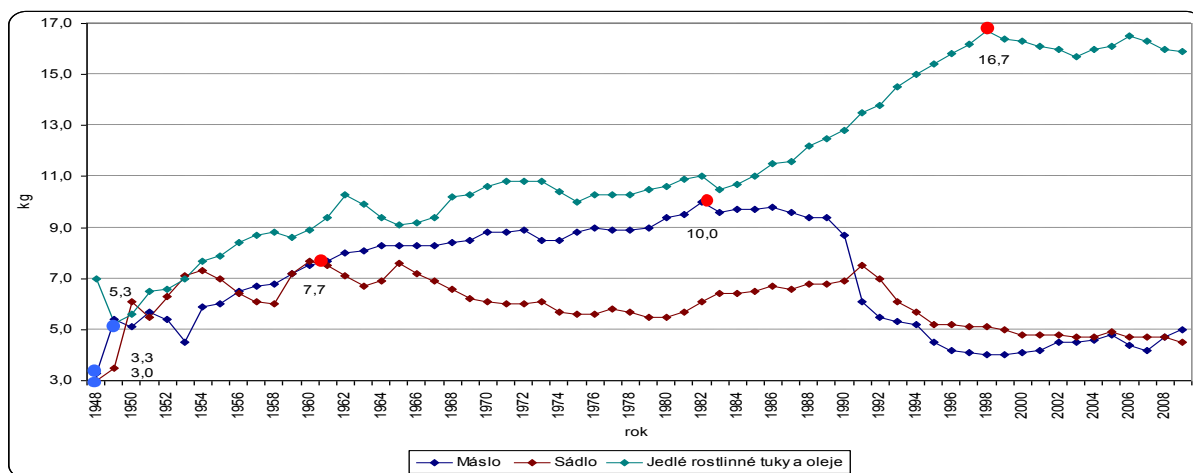
- Počet obyvatel ČR se dlouhodobě udržuje nad hranicí 10 mil., přičemž v posledních 5 letech je patrný růst počtu obyvatel z 10 287 000 v roce 2006 na 10 533 000 v roce 2010. Tento nárůst je způsoben jednak růstem počtu imigrantů, jednak zvýšenou porodností. V současné době totiž projevuje fenomén „Husákových dětí“, kdy se populačně silným ročníkům ze sedmdesátých let minulého století rodí potomci. V roce 2007 se narodilo 114 632 dětí, což bylo nejvíce od roku 1994²¹.
- Věková struktura obyvatelstva je v současnosti v České republice výrazně ovlivňována, tak jako v jiných vyspělých zemích, prodlužujícím se průměrným věkem dožití. Z hodnot 72,8 let u mužů a 79,1 let u žen v roce 2005 se zvýšil na 74,4 let u mužů a 80,6 let u žen v roce 2010. V kombinaci s dlouhodobě nízkou porodností, která v roce 2010 představovala 1,2 dítěte na 1 ženu, má tento fenomén za následek stárnutí populace, tedy úbytek obyvatelstva v nižších věkových skupinách a nárůst počtu obyvatel ve vyšších věkových skupinách. V roce 2006 se skupina obyvatel starších 65 let počtem poprvé vyrovnala skupině ve věku do 14 let. Obě tyto skupiny tvořily každá shodně 14,4% populace. Podle prognózy Českého statistického úřadu ale vzroste podíl osob starších 65 let v roce 2020 na 20% a v roce 2030 na 23%.²¹ Můžeme tedy předpokládat nárůst počtu obyvatelstva v našich hlavních cílových skupinách a počtu obyvatelstva s nějakým zdravotním hendikepem

²¹ 19)ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, Obyvatelstvo, rodiny a domácnosti – Vývoj naděje dožití žen a mužů při narození ve vybraných letech. [online]. ČSÚ [cit. 12. 1. 2012]. Dostupné na: www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/souhrnna_data_o_ceske_republice

(například vysoký krevní tlak nebo cukrovka), který je bude nutiti zabývat se otázkou zdravé výživy a konzumovat tedy v nějaké míře naše výrobky.

- Mezi sociální faktory, které mají významný vliv na náš projekt, můžeme rovněž zařadit životní styl. Zde je patrný vzrůstající zájem o zdravý životní styl, jehož nedílnou součástí jsou rovněž probíhající změny v tradičním jídelníčku české populace. Trendy ve spotřebě potravin jednoznačně ukazují nárůst spotřeby ovoce, zeleniny, rostlinných tuků, olejů a dalších rostlinných výrobků. Naproti tomu je zcela zřejmý pokles ve spotřebě živočišných tuků, masa a cukru²². Tento trend je velmi příznivý pro náš projekt, protože všechny naše výrobky jsou 100% rostlinného původu a mají objektivně pozitivní vliv na lidský organismus a jako takové se stávají nezbytnou součástí moderního životního stylu. Pro příklad zde uvádím grafické znázornění změn ve spotřebě rostlinných a živočišných tuků, ze kterého je zřetelně patrná výše popsaná skutečnost.

Graf 3.4.3.1: Změny ve spotřebě rostlinných a živočišných tuků v ČR



Zdroj: www.czso.cz/csu/redakce.usf/i/prezentace_a_tiskove_konference_zivotni_uroven_spotreba_domacnosti

²² 20)ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, Prezentace a tisková konference: Životní úroveň a spotřeba domácností. [online]. ČSÚ [2009]. Dostupné na: www.czso.cz/csu/redakce.usf/i/prezentace_a_tiskove_konference_zivotni_uroven_spotreba_domacnosti

- Za velmi příznivý sociální trend pro náš projekt můžeme rovněž označit růst vzdělanosti českého obyvatelstva, kdy ve sledovaném období trvale významně narůstá počet studentů vysokých škol, a to z 265 070 studentů v akademickém roce 2004/5 na 369 619 studentů v akademickém roce 2008/9. Významným aspektem podporující růst vzdělanosti je rovněž rozvoj programů celoživotního vzdělávání a „Universit třetího věku“. Takže zatímco v roce 1991 mělo úplné střední vzdělání zakončené maturitou pouze 30% českého obyvatelstva, v roce 2010 to již bylo přes 40%²³. Pozitivum růstu vzdělanosti na náš projekt vyplývá z výsledků realizovaného marketingového průzkumu, který byl zaměřen na určení naší cílové skupiny spotřebitelů v České republice. Z uvedeného průzkumu vyplynulo, že velmi významná skupina spotřebitelů potravin zdravé výživy má středoškolské vzdělání s maturitou nebo vysokoškolské vzdělání (viz Příloha č. 1, Marketingový průzkum)
- Nedílnou součástí sociálního prostředí je rovněž oblast médií a jejich vlivu, v případě našeho projektu především oblast vnímání reklamy. Z výsledků posledního průzkumu z roku 2012, ve kterém byly dotazovány osoby nad 15 let věku a který byl realizován agenturou Faktum Invenio, vyplynulo následující. Nákup na základě reklamy přiznává 36% respondentů, přičemž vyšší procento bylo u žen a nižších věkových skupin. Při hodnocení kategorií produktů, u kterých vede reklama ke koupi, se na 1. místě umístily potraviny se 36,6% respondentů. Největší vliv na nákup má reklama v obchodních řetězcích a je patrný rychlý růst tohoto vlivu v internetových obchodech²⁴. Výsledky tohoto výzkumu ukazují, že pro nás bude přínosné, vzhledem k významnému vlivu reklamy v kategorii potravin, kam spadají naše výrobky, a vzhledem k významnějšímu vlivu reklamy na ženy, což je naše hlavní cílová skupina, jak ukazují výsledky marketingového průzkumu, které uvádím na začátku praktické části. Velmi pozitivní je rychlý růst vlivu reklamy na nákup v elektronických médiích, protože tyto předpokládáme jako jednu z hlavních cest našich propagačních kampaní.

²³ 22)ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, Příjmy a životní podmínky domácností. [online] ČSÚ [cit. 15. 7. 2011]. Dostupné na: <http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/p/3012-11>

²⁴ 2)Vnímání reklamy v ČR v roce 2012. [online]. [bg holding](http://www.bgholding.cz) [online]. Dostupné na: www.synergysolution.cz/zpravy/0186-vnimani-reklamy-v-cr-v-roce-2012.html

3.4.4. Technologické prostředí

Technologické prostředí zahrnuje faktory, které nejvýrazněji mění život lidí a organizací. Technologický rozvoj je velmi úzce spojen se změnami v produktivitě práce, s náklady a s kvalitou produktu. Technický rozvoj zkracuje čas výrobního procesu. Z pohledu našeho projektu, který nepředpokládá výrobní činnost u zakládané společnosti, ale kde těžiště činnosti bude v obchodních aktivitách, jsou významné především ty aspekty technického rozvoje, které umožňují zkrácení času potřebného pro vyřízení objednávky a splnění požadavků zákazníka. Faktor času se tedy stává rozhodujícím faktorem konkurence.

Za významný indikátor vyspělosti technologického prostředí můžeme považovat hodnocení ČR v rámci mezinárodního srovnání. Pokud budeme hodnotit Českou republiku jako součást Evropské unie, můžeme konstatovat, že si v oblasti technologického prostředí vede poměrně dobře. V České republice jsou rozšířené moderní technologie, které zde jsou nejen využívány, ale rovněž vyvíjeny. Z nových členských států EU se před ČR nacházejí pouze Estonsko a Malta. Z hodnocených parametrů zde uvedu především dostupnost nejmodernějších technologií, schopnost implementovat technologie na firemní úrovni, investice do technologického prostředí, počet uživatelů mobilních telefonů, internetu a osobních počítačů. V celosvětovém srovnání se podle hodnocení Global Competitiveness Report umístila Česká republika na 32. místě. Mezi výhody České republiky v této oblasti patří především transfer technologií (15. místo). Naopak nejhůře hodnocená je dostupnost nejnovějších technologií (46. místo)²⁵.

Za zvlášť nepříznivé rovněž považuji hodnocení ČR v oblasti energetické intenzity (spotřeba energií na vytvořenou produkci), která je v ČR 5. nejvyšší v EU a představuje přibližně trojnásobek průměru v EU. Pro českou republiku tak vzniká ohrožení v důsledku trvale rostoucích cen energií. Jako pozitivní můžeme uvést, že se energetická intenzita ČR snižuje.²⁵

²⁵ 14) Analýza konkurenceschopnosti České republiky. [online]. BusinessInfo.cz [27. 1. 2011]. Dostupné na: www.businessinfo.cz/cz/clanek/analyzy-statistiky/analiza-konkurenceschopnosti-cr

Jak jsem uvedl výše, nepředpokládáme výrobní činnost v rámci nově vzniklé společnosti. Až doposud se tedy hodnocené parametry technologického prostředí týkaly především naší hlavní konkurence, která má ve všech případech výrobní složku ve své činnosti a ve většině případů uvádí výrobu jako svůj hlavní předmět činnosti.

Úroveň technologického prostředí v odvětví je dána jeho postavením v rámci zpracovatelského průmyslu.

Výroba a prodej produktu zdravé výživy se, jako relativně samostatná část potravinářského průmyslu, objevuje na počátku 90. let min. století. Přibližně v téže době se objevují v oblasti střední Evropy počátky zpracování sóji pro výrobu potravinářských výrobků určených pro přímou konzumaci

Vzhledem k tomu, že konzumace sójových produktů nemá v naší oblasti tradici, jak je tomu například v asijských zemích, rozvíjel se tento segment potravinářského průmyslu prakticky výhradně jako součást širšího odvětví produkce zdravé výživy a neoslovil majoritní část populace.

Z výše uvedených důvodů se na českém trhu v tomto odvětví neangažuje žádná významná společnost alespoň evropského významu. Toto odvětví je dnes v České republice představováno několika středními, většinou regionálně působícími společnostmi a řadou drobných lokálních výrobců – živnostníků.

Tato situace je podstatou skutečnosti, že naši hlavní konkurenti nevyužívají moderní výrobní technologie, které mohou být zdrojem významných konkurenčních výhod. Na základě vlastních zjištění můžeme zodpovědně prohlásit, že produkce těchto společností je zatížena významným podílem ruční práce, která jejich produkci, ve srovnání s produkcí naší mateřské společnosti, prodražuje. V některých případech je tato situace natolik závažná, že samotná výroba je ztrátová a je dotována z jiných činností společnosti. Nedostatečně aplikované moderní technologie v našem odvětví v ČR nám dávají do ruky velkou konkurenční výhodu v podobě možnosti využít významně nižší výrobní ceny našich výrobků při tvorbě prodejních cen.

Kromě výrobních technologií má pro naši analýzu technologického prostředí zásadní význam úroveň vývoje a využívání informačních technologií, jako specifického prostředku pro zvyšování efektivity a to nejen v oblasti průmyslu a obchodu, ale rovněž v oblasti veřejné správy (e-government).

V mezinárodním srovnání vyplývá, že občané a firmy v České republice využívají služby e-governmentu v menší míře, protože stále nesplňuje 3 základní předpoklady:

- Stát by měl získávat informace od občanů jen jednou
- občané by měli mít k dispozici pouze jedno kontaktní místo
- proaktivní přístup

Je to ovlivněno relativně nižší úrovní rozvoje IS/ICT v samotném veřejném sektoru, absencí vize a nevýrazné on-line služby veřejného sektoru²⁶. Přitom právě rozvoj e-governmentu bezprostředně ovlivňuje jednak konkurenceschopnost České republiky a je rovněž významným zdrojem úspor v činnosti firmy. Pro náš projekt je významná především možnost využití e-governmentu jednak při založení společnosti a komunikaci s úřady, jednak při samotné činnosti firmy. Při komunikaci s úřady musíme konstatovat určitý rozvoj možností e-komunikace. Tato je však podmíněna existencí „Datové schránky“ jejíž zřízení je pro právnické osoby povinné ze zákona. Prostřednictvím datové schránky můžeme komunikovat například s finančním úřadem, s OSSZ nebo VZP, což nám může přinést úsporu času při podávání pravidelných hlášení a přehledů těmto institucím (vlastní zkušenost). Podle mého názoru však e-komunikace s úřady doposud nesplňuje státem proklamované výhody. Z vlastní zkušenosti vím, že ne všechny dokumenty lze doručit prostřednictvím datové schránky a při zakládání společnosti musíte stejně řešit vše klasicky papírově (opět vlastní zkušenost).

Při samotné obchodní činnosti lze e-komunikaci využívat prakticky jen informativně. I když jsou ze strany státní správy akceptovány doklady zaslané například klasickým e-mailem, například ve formátu PDF (vlastní zkušenost), naprostá většina subjektů vyžaduje předávání nebo zasílání obchodních dokladů v papírové podobě. Vyjimku tvoří pouze objednávky, které jsou obchodními partnery běžně akceptovány ve své elektronické podobě (vlastní zkušenost). Vzhledem k tomu, že omezené možnosti e-komunikace s úřady a obchodními partnery jsou využívány shodně prakticky všemi subjekty v našem odvětví, nepředstavuje pro náš projekt žádnou zásadnější výhodu nebo ohrožení. Jedinou zásadní vyjimku z našich potenciálních obchodních partnerů představují nadnárodní společnosti, například obchodní řetězce, které naopak vyžadují obchodní komunikaci prakticky jen v elektronické podobě, takže dodavatelé musí zvládat komunikaci v e - systémech jako je

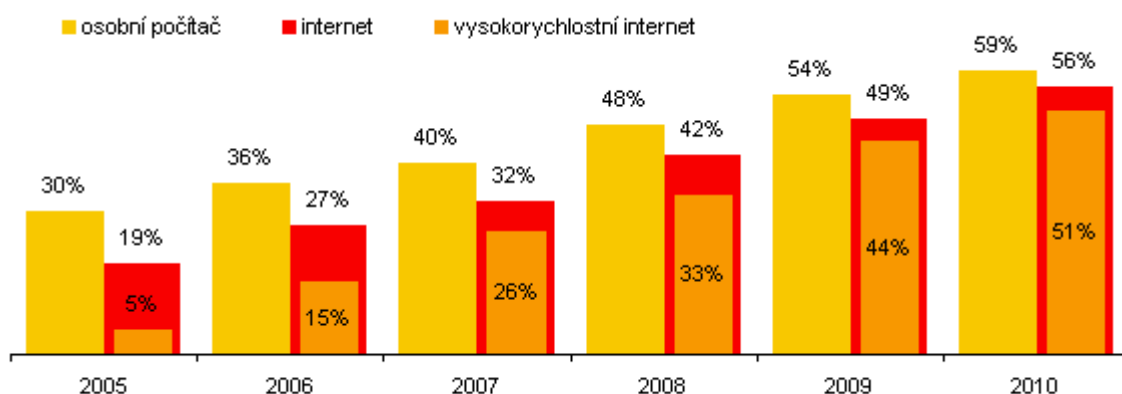
²⁶ 27)E-government v ČR, jak to s ním doopravdy je? [online]. ITBiz.cz [cit.11. 4. 2010]. Dostupné na: www.itbiz.cz/e-government-v-cr-jak-s-nim-je

například B2B (Globus) nebo TIMS (Tesco). Vzhledem k tomu, že naše mateřská společnost oba tyto systémy běžně využívá, je tato nutnost pro nás spíše konkurenční výhodou než ohrožením (vlastní zkušenost).

Naopak za jednoznačně pozitivní pro náš projekt lze považovat dobrou dostupnost vysokorychlostního připojení k internetu a neustále se zvyšující procento domácností s přístupem k internetu, protože toto médium by mělo být jedním z hlavních nástrojů naší propagace. V roce 2005 mělo přístup k internetu pouze 19% domácností. V roce 2010 to bylo již 56% domácností.²⁷

Podrobněji ukazuje tento vývoj následující graf:

Graf 3.4.4.1: Domácnosti v ČR vybavené osobním počítačem, internetem a vysokorychlostním internetem



Zdroj: Český statistický úřad, 2010

Za pozitivní považuji tento vývoj z pohledu možností reklamy. Jak jsem již uvedl v hodnocení sociálního prostředí, je pro současnost charakteristický rychlý růst vlivu reklamy na nákup v elektronických médiích a náš projekt klade důraz na využívání právě tohoto druhu reklamy. Rostoucí počet domácností s přístupem k internetu tedy znamená, že můžeme tímto způsobem už dnes oslovit více než polovinu potenciálních spotřebitelů.

²⁷ 18)ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, Kolik domácností v ČR má počítač a internet. [online] ČSÚ [cit. 19. 1. 2012]. Dostupné na: www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/kolik_domacnosti_v_cr_ma_pocitac_a_pristup_k_internetu

3.5. Analýza oborového prostředí

V této kapitole provedu popis praktické situace v oboru výroby a prodeje produktů zdravé výživy na českém trhu. Budu vycházet z reálné analýzy, která byla vytvořena pro potřeby společnosti Alfa Bio s.r.o.

3.5.1. Soupeření mezi stávajícími konkurenty v odvětví

V našem odvětví v existují v České republice dvě hlavní skupiny konkurentů. Jsou to:

- 1) Lokální výrobci - živnostníci nepředstavují pro naši společnost žádné významnější ohrožení a to pro svůj drobný objem produkce, úzce lokální působení, odlišnost sortimentu a vzájemnou konkurenci, která prakticky znemožňuje nějakou koordinovanou protiakci při našem vstupu na český trh. Proto se v další analýze nebudeme touto skupinou již zabývat
- 2) Skupina malých a středních firem, která je v České republice reprezentována především firmami, které jsou současně jak výrobci, tak i distributoři svých vlastních výrobků.

Vzhledem k tomu, že následující pasáž obsahuje údaje, které nejsou přístupné z veřejných zdrojů, nebudu uvádět jména hodnocených společností. Děkuji za pochopení.

Mezi nejvýznamnější společnosti v odvětví v České republice patří:

- AAAA, k.s. (dnes č. 2 v odvětví v ČR) působící v oblasti severní a jižní Moravy a části východních Čech. Největší výhodou je propracovaný a efektivní systém distribuce. Největší slabinou je ztrátovost vlastní výroby a kolísavá kvalita vlastních výrobků.
- BBBB s.r.o. (dnes č. 1 v odvětví v ČR) působí celorepublikově, ale těžiště činnosti je ve východních, středních a severních Čechách. Největší nevýhodou je úzký sortiment vlastní produkce s vysokým podílem ruční práce. Největší výhodou je stálá kvalita produkce a silná skupina loajálních spotřebitelů.

- CCCC s.r.o. je zaměřena prakticky výhradně na dodávky výrobků do obchodních řetězců. Největší slabinou je silná pozice klíčových odběratelů. Největší výhodou jsou nízké distribuční náklady (zásobování obchodních řetězců se dnes děje prakticky výhradně přes jejich centrální sklady = dodavatel dodává na1 místo pro všechny obchodní jednotky).
- DDDD s.r.o. má vlastní distribuci zajištěnou pouze po střední Moravě a části severní a jižní Moravy. Zbytek republiky je zajištěn prostřednictvím velkoobchodů. Největší slabinou je VO mezičlánek v distribučním řetězci, který zvyšuje konečnou cenu pro spotřebitele a který upřednostňuje svoje zájmy před zájmy výrobce. Největší výhodou je používaná technologie a z ní plynoucí kvalita výrobků a jejich nadstandartní trvanlivost.
- EEEE s.r.o. působící prakticky výhradně v oblasti středních, severních a západních Čech. Z uvedených společností patří mezi ty malé. Jeho největší slabinou je vrcholový management. Současní 2 majitelé (současně jediná vrcholová manažerka) jsou již v důchodovém věku a ve společnosti není nikdo, kdo by je mohl nahradit. Žádná významnější konkurenční výhoda nebyla zjištěna. Situaci považuji za vhodnou k zahájení vyjednávání o možném odkoupení této společnosti od stávajících majitelů.

U všech těchto firem dochází k rozmělnění už i tak poměrně omezených zdrojů do několika činností. V případě některých firem navíc zisková činnost dotuje činnost ztrátovou (případ společnosti AAAA k.s., kde ziskový obchod dotuje ztrátovou výrobu). Tento stav významně komplikuje možnou významnější protiakci ze strany některé z těchto společností při našem vstupu na český trh.

Přesto, že výše uvedené společnosti představují to nejsilnější v odvětví v České republice, je i v tomto případě, tak jako u drobných živnostníků, nějaká účinná koordinovaná protiakce při našem vstupu na český trh velmi nepravděpodobná. Je to dáno především vzájemnou konkurencí (produkce shodných výrobků, shodné cílové skupiny spotřebitelů) a v některých případech rovněž osobními antipatiemi mezi majiteli zmíněných společností.

3.5.2. Vliv dodavatelů

Jak jsem již v této práci uvedl, bude nově založená společnost společností čistě obchodní bez výrobní složky. Z tohoto důvodu jsou pro nás významné tři skupiny dodavatelů:

- dodavatelé výrobků určených k dalšímu prodeji
- dodavatelé logistických služeb
- dodavatelé reklamních a propagačních služeb

Nejvýznamnějším dodavatelem výrobků bude naše mateřská společnost. Předpokládáme, že prodej vlastních výrobků (rozuměj výrobků mateřské společnosti) a výrobků, které budeme nakupovat jejím prostřednictvím, bude představovat cca 60 % celkového objemu prodeje. Za jiné situace by se jednalo o ohrožení z důvodu klíčového postavení dodavatele, v našem případě ale určitě nikdo nepředpokládá, že by mateřská společnost nějakým neuváženým chováním poškozovala svoji vlastní investici. Zbývajících cca 40 % výrobků bude nakupováno u několika dodavatelů, hlavně z České republiky a Polska a vzhledem k jejich počtu a objemu nakupovaného zboží nepředpokládáme, že by některý z nich mohl získat významnější postavení. Tím bude zajištěna dostatečná diverzifikace.

Významnou skupinou dodavatelů budou rovněž dodavatelé přepravních služeb. Portfolio dodavatelů těchto služeb, vzhledem k enormní konkurenci tomto segmentu trhu, je již předem dostatečně diverzifikováno.

Poslední skupinou jsou dodavatelé reklamních a propagačních služeb. Vzhledem k tomu, že se budeme z počátku spoléhat na služby marketingového oddělení naší mateřské společnosti, nepředstavuje pro nás, zatím, tato skupina žádné ohrožení.

3.5.3. Vliv odběratelů

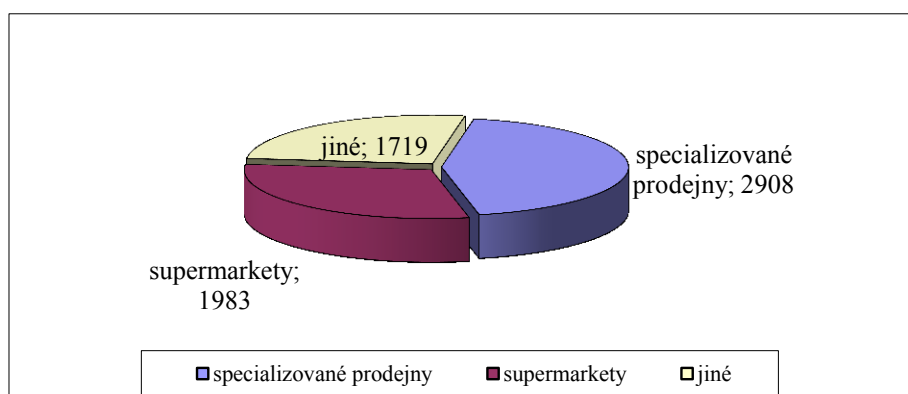
Vzhledem k tomu, že je společnost distributorem potravinářských výrobků, jsou jejími odběrateli převážně organizace, které se zabývají prodejem potravinářských výrobků konečnému spotřebiteli. Díky výsledkům vlastního marketingového průzkumu²⁸ máme poměrně jasné informace o tom, kdo budou naši hlavní odběratelé.

²⁸ Příloha č. 1, Marketingový průzkum

Výsledky průzkumu ukázaly, že nejčastějším místem nákupu produktů zdravé výživy jsou specializované prodejny zdravé výživy - 44 %. Je to z důvodu, že spotřebitelé vědí, že právě tam se nachází největší výběr a školený personál, který dokáže poradit. Obchodní řetězce a supermarkety představují 30 %. Konzumenti odpověděli, že nakupují produkty zdravé výživy v supermarketech protože mohou nakoupit všechno pod jednou střechou. Zbývajících 26 % nakupuje produkty zdravé výživy jinak. „Jinak“ představují například nezávislé prodejny potravin nebo e-shopy.

Rozdělení celkových tržeb mezi jednotlivé skupiny odběratelů ukazuje následující graf:

Graf 3.5.3.1: Předpokládané rozdělení tržeb



Zdroj: Příloha č. 1, Marketingový průzkum

Z výše uvedených výsledků vyplývá, že nejvýznamnější skupinou odběratelů pro nás budou specializované prodejny zdravé výživy. Jak uvádím na jiném místě této práce, je to vysoce diverzifikovaná skupina, u které je prakticky vyloučeno, aby některý z jejích členů dosáhl významnějšího vlivu. To samé platí rovněž o třetí skupině – „jiné“. Společně představují tyto dvě skupiny 70 % vysoce diverzifikovaných odběratelů, což představuje poměrně vysoký stupeň bezpečí pro naši společnost.

To ovšem neznamená, že bychom mohli podceňovat možný vliv zbývajících skupiny – obchodních řetězců a supermarketů. Zde se musíme zaměřit na rozdělení tržeb mezi více obchodních řetězců a využít tvrdé konkurence mezi jednotlivými řetězci pro výrazné snížení vyjednávací síly jednotlivých řetězců.

3.5.4. Ohrožení ze strany substitutů

Vzhledem ke specifikům výrobků, které zajišťují produktům společnosti poměrně výjimečné postavení na trhu potravinářských výrobků, je ohrožení ze strany substitutů poměrně nízké.

Přesto zde musím zmínit nepřímou konkurenci, kterou představují mléčné výrobky (sýry, mléko, jogurty) a masové výrobky včetně tradičních pomazánek. Význam těchto substitutů dále klesá s růstem cen těchto produktů, který je významně rychlejší než růst cen výrobků společnosti.

3.5.5. Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Přesto, že se na českém trhu dosud neangažuje žádná významná společnost alespoň evropského významu, především z důvodu jeho neatraktivní velikosti českého trhu, není tato možnost zcela vyloučena vzhledem k poměrně rychlému růstu tohoto segmentu a vzhledem k rychle se měnící a obtížně předvídatelné globální ekonomické situaci. Přesto můžeme s poměrně vysokou mírou pravděpodobnosti vstup těchto skutečně velkých hráčů na český trh, který bude představovat hlavní prostor činnosti společnosti, v nejbližším období za velmi nepravděpodobný díky jeho malé velikosti a převažujícím stravovacím návykům populace.

3.6. SWOT analýza

Abychom prostřednictvím SWOT analýzy přesněji postihli aktuální situaci, účelně zvolili priority a rozhodli se pro správnou strategii, je nezbytné určit správně silné a slabé stránky společnosti. K tomu nám slouží analýza vnitřního prostředí podniku.”

3.6.1. Analýza vnitřního prostředí společnosti

Pro interní analýzu jsou používány standartní metody jako:

- Analýza portfolia, která analyzuje produkty společnosti a rozděluje je do čtyř kategorií podle tempa růstu trhu a relativního tržního podílu. Jsou to kategorie Hvězdy, Dojné krávy, Otazníky a Psi. Cílem je směřovat aktivity podniku k těm výrobkům, které mají konkurenční výhodu, přinášejí zisk (dojné krávy) nebo mají perspektivu (hvězdy). (Sedláčková, Buchta, 2006, (8), s.86-88)
- Finanční analýza, která analyzuje finanční zdraví podnik. Vychází z výkazů jako je Rozvaha nebo Výkaz zisku a ztrát a používá celou řadu metod, jako jsou například ukazatele likvidity, aktivity nebo rentability. Lze z ní vyčíst jak současné tak minulé hospodaření podniku.
- Analýza hodnotového řetězce, která analyzuje podnikové zdroje, za které jsou v tomto případě považovány aktivity podniku. (Keřkovský, Vykypěl, 2006, (4))

Použití výše uvedených analýz předpokládá nějakou historii firmy, která poskytne nezbytné údaje. V našem případě se ale jedná o podnik, který svou činnost teprve zahajuje, a proto nejsou relevantní data k dispozici. Naše interní analýza je tedy pojata poněkud odlišně.

Na základě výše uvedených východisek jsme pro naši analýzu vybrali parametry, které nejlépe splňují nároky pro úspěšné splnění cílů v období fáze založení a růstu. Z obecně uváděných (viz teoretická část) jsme tedy zvolili tyto kategorie:

- Marketing - kde jsme se zaměřili na následující důležité parametry: pověst firmy, efektivnost propagace, povědomí o produktech, pověst služeb, webové stránky + internet (WEB), dostupnost výrobků
- Trh - kde jsme se zaměřili na následující důležité parametry: distribuční náklady, výkonnost prodejců, sortiment, geografické pokrytí

- Finance - kde jsme se zaměřili na následující důležité parametry: dostupnost kapitálu, ziskovost, finanční stabilita
- Organizace - kde jsme se zaměřili na následující důležité parametry: management, loajalita zaměstnanců, organizační struktura, pružnost a přizpůsobivost

Jednotlivým parametrům jsme přiřadili jejich důležitost pro úspěšnou realizaci našeho projektu a jednotlivé parametry jsme ohodnotili současným stavem naplnění kritéria, který v současnosti v naší společnosti dosahují.

Přiřazování důležitosti probíhalo na základě výsledků realizovaných marketingových průzkumů (viz Příloha č. 1, Marketingový průzkum), na základě realizované PEST analýzy obecného okolí podniku (viz výše) a na základě analýzy oborového prostředí v České republice (viz výše).

Určování současného stavu naplnění kritéria probíhalo na základě interních auditů a na základě hodnocení ekonomických ukazatelů mateřské společnosti (hospodářský výsledek a likvidita mateřské společnosti).

Abychom co nejobektivněji popsali současnou situaci vnitřního prostředí společnosti a určili silné a slabé stránky na základě kterých budeme následně vybírat nejvhodnější strategii a volit priority, sestavili jsme dva pracovní týmy, které pracovaly nezávisle na sobě. Úkolem prvního týmu bylo stanovit důležitost jednotlivých faktorů pro úspěšné splnění cílů. Úkolem druhého týmu bylo určit současný stav naplnění kritéria, aniž by znali jeho důležitost pro splnění stanovených cílů.

- „Pověst firmy“ a „Pověst služeb“ má zásadní význam při rozhodování konečných prodejců (prodejny zdravé výživy) o zařazení produktů společnosti do své nabídky. Vzhledem k tomu, že se jedná o produkty zdravé výživy, na které jsou kladeny vysoké nároky, co se týče kvality produkce a použitých surovin, jsou tito prodejci velmi opatrní při zařazování nových položek do sortimentu. Pověst společnosti, co by kvalitního výrobce a spolehlivého dodavatele, který je navíc schopen poskytovat kvalitní servis (dodržování dohodnutých termínů dodávek, vyřizování reklamací, dodržování podmínek skladování a dopravy, atd...) má zásadní vliv na rozhodnutí o zařazení výrobků společnosti do prodeje. **Důležitost vysoká**

Na základě znalosti názorů těchto konečných prodejců na naši mateřskou společnost a s vědomím toho, že tento názor přenáší i na nově založenou dceřinou společnost, jsme mohli současný stav naplnění kritéria ohodnotit jako: **Větší síla**

- „Povědomí o produktech“ není pro nás v uvažovaném období, díky obecně velmi nízkému povědomí spotřebitelů o značce nebo výrobci, jak vyplynulo z výsledků marketingového průzkumu, až tak zásadní. **Důležitost střední**

Na základě výsledků marketingového průzkumu a znalosti oborového prostředí vyplynulo, že povědomí o našich produktech je na srovnatelné úrovni, jako povědomí o produktech konkurence. Naplnění kritéria: **Průměr**

- „Efektivnost propagace“ je vzhledem k poměrně široké nabídce produktů zdravé výživy na českém trhu vnímána jako zásadní pro úspěšné prosazení našich výrobků.

Důležitost vysoká

Současný stav naplnění kritéria je ale bohužel nedostatečný. Nově založená společnost se musí prozatím spoléhat na podporu marketingového oddělení mateřské společnosti. Vzhledem k vytížení a napjatému rozpočtu tohoto oddělení se ale nedá, bohužel, s nějakou zásadní podporou počítat. Naštěstí pro nás v tomto oboru nevyniká ani naše konkurence. Takže pouze: **Menší slabost**

- „Dostupnost výrobků“ je pro úspěch našeho projektu naprosto zásadní. Pokud si nebude moci zákazník náš výrobek koupit, nemůžeme očekávat úspěch.

Důležitost vysoká

Vzhledem k tomu, že nedostatečná dostupnost našich výrobků byla jedním z nejvýznamnějších důvodů, které vedly k rozhodnutí o vstupu na český trh, nelze současný stav naplnění kritéria hodnotit jinak než: **Větší slabost**

- „WEB“ se v současnosti stává hlavním zdrojem informací a efektivní využívání možností, které nám poskytuje pro informování zákazníků, se bude významně podílet na úspěšném splnění stanovených cílů. Proto: **Důležitost vysoká**

Vzhledem k poměrně vysoké kvalitě našich webových stránek a jejich interaktivnímu zaměření, můžeme stav naplnění tohoto kritéria označit jako: **Větší síla**

- „Náklady na distribuci“ budou, na základě vlastní zkušenosti a na základě znalosti struktury nákladů naší konkurence, tvořit druhou největší položku v našich nákladech. Neustálé snižování relativní výše distribučních nákladů cestou zefektivňování distribuce (levnější formy, větší naplněnost distribučních tras, atd...) se bude zásadně promítat do výsledků hospodaření. Proto: **Důležitost vysoká**
Jsme si vědomi toho, že obzvlášť v počátcích naší činnosti, budou tyto náklady relativně vysoké z důvodů nízké naplněnosti distribučních tras a dosud nerealizované optimalizaci forem distribuce. Současná naplněnost je tedy: **Menší slabost**
- „Výkonost prodejců“ bude naprosto zásadní pro úspěšné splnění stanovených cílů, protože bude přímo ovlivňovat dostupnost našich výrobků a efektivnost propagace na prodejních místech a bude na nich ležet tíha regionálního konkurenčního boje. **Důležitost vysoká**
Jsme si vědomi toho, že přes maximální pozornost, kterou věnujeme výběru zaměstnanců na tyto pozice, nemůžeme, alespoň zpočátku, očekávat plnou výkonost. Proto současný stav naplnění pouze: **Průměr**
- „Sortiment“, který je atraktivní pro spotřebitele a který je současně přináší společnosti zisk, je jednou ze základních podmínek úspěchu. A proto mu musí být věnována neustálá pozornost. **Důležitost vysoká**
Přestože se můžeme opírat o výsledky marketingového průzkumu a o podrobnou znalost oborového prostředí, nemůžeme předpokládat, že bude skladba sortimentu hned od počátku optimální. Proto: **Průměr**
- „Geografické pokrytí“. Úplné geografické pokrytí nebude pro nás, v uvažovaném období, znamenat významnou prioritu. V počátku činnosti bude tomuto faktoru nadřazena efektivnost distribuce. Proto: **Důležitost střední**
Jak už bylo řečeno výše, je v současnosti geografické pokrytí nedostatečné. Současná naplněnost kritéria je tedy: **Menší slabost**

- „Dostupnost kapitálu“ a „Finanční stabilita“ představují pro každou firmu důležité faktory umožňující rozvoj nebo obranu proti konkurenci. **Důležitost vysoká**
Vzhledem k tomu, že se nově založená dceřiná společnost může v této oblasti spolehnout na podporu ze strany mateřské společnosti, můžeme současnou naplněnost tohoto kritéria označit jako: **Větší síla**
- „Ziskovost“ je samozřejmě základním smyslem podnikání. Přesto bude v počátečních fázích činnosti tomuto faktoru nadřazen zajištění dostupnosti výrobků a jejich intenzivní propagace. Proto: **Důležitost střední**
Z důvodu vyšších nákladů a nižších tržeb nelze očekávat hned od počátku činnosti významnější ziskovost. Proto jen: **Menší slabost**
- „Management“. Kvalitní a zkušený management představuje nutnou podmínku pro kvalitní řízení, bez kterého lze jen těžko očekávat úspěch. Proto: **Důležitost vysoká**
Vybraní manažeři nové společnosti disponují potřebnými zkušenostmi a dovednostmi, takže současný stav naplnění tohoto kritéria je: **Menší síla**
- „Loajalita zaměstnanců“ a „Organizační struktura“. Ve fázi založení a růstu společnosti musíme předpokládat jednak výraznější fluktuaci zaměstnanců, jednak změny v počtu zaměstnanců a z toho plynoucí častější personální změny na jednotlivých pozicích a postupné vyladování organizační struktury. Proto jen: **Důležitost střední**
Management nové společnosti upřednostňuje pružné „organizační struktury“ a moderní způsoby vedení lidí, takže organizační strukturu můžeme hned od počátku považovat za: **Menší sílu**
Vzhledem k tomu, že očekáváme v počátcích činnosti zvýšenou fluktuaci, nelze u „loajality zaměstnanců“ v současnosti očekávat více než: **Průměr**
- „Pružnost a přizpůsobivost“ je pro překonání počátečních fází rozvoje společnosti naprosto nezbytná. Pouze jejich prostřednictvím můžeme rychle a účinně reagovat na požadavky zákazníků, na změny v okolním prostředí, na opatření konkurence.
Důležitost vysoká

Díky zkušenostem a dovednostem managementu, upřednostňování moderních způsobu vedení lidí (koučování, transformační vedení) a pružné a ploché organizační struktury, můžeme současný stav naplnění tohoto kritéria označit jako: **Větší síla**

Pro přehlednost a přesnou orientaci v hodnocení uvažovaných faktorech vnitřního prostředí jsme sestavili následující tabulku 3.6.1.1:

Tabulka 3.6.1.1: Analýza vnitřního prostředí společnosti Alfa Bio ČR s.r.o.

	Důležitost			Současný stav naplnění kritéria				
	vysoká	střední	malá	větší síla	menší síla	průměr	menší slabost	větší slabost
Marketing								
1. Pověst firmy	x			x				
2. Efektivnost propagace	x						x	
3. Povědomí o produktech		x				x		
4. Pověst služeb	x			x				
5. WEB	x			x				
6. dostupnost výrobků	x						x	
Trh								
7. Náklady na distribuci	x					x		
8. Výkonnost prodejců	x					x		
9. Sortiment	x					x		
10. Geografické pokrytí		x					x	
Finance								
11. Dostupnost kapitálu	x			x				
12. Ziskovost		x				x		
13. Finanční stabilita	x			x				
Organizace								
14. Management	x				x			
15. Loajalita zaměstnanců		x				x		
16. Organizační struktura		x			x			
17. Pružnost přizpůsobivost	x			x				

Zdroj: interní audit, vlastní marketingový průzkum, ekonomické ukazatele mateřské společnosti

Na základě této tabulky vyplníme upravenou SWOT matici. Úprava standardní SWOT matice spočívá ve změně svislého sloupce „Externí analýza – příležitosti, hrozby“ na „Interní analýza – vysoká a nízká důležitost“. Vodorovný řádek „Interní analýza – silné a slabé stránky“ se ve své podstatě nemění. Pro naše účely jsme jenom upravili názvosloví na „Interní analýza – vysoký a nízký současný stav naplněnosti kritéria“.

Účelem takto upravené SWOT analýzy není volba strategie, ale definování silných a slabých stránek společnosti, a to právě kombinací důležitosti a současným stupněm naplnění vybraných faktorů. Za silné stránky považujeme ty faktory, které mají jak vysokou důležitost, tak vysoký stupeň naplnění. Za slabé stránky považujeme naopak ty, které mají sice vysokou důležitost, ale nízký stupeň naplnění. Takto definované silné a slabé stránky následně využijeme v klasické SWOT analýze při definování nejvhodnější strategie.

Faktory, které jsou ohodnoceny nízkou důležitostí, stavíme mimo kategorii slabých nebo silných stránek, protože v uvažovaném období nemají významný vliv na úspěšné plnění stanovených cílů. Tuto kategorii nízké důležitosti můžeme ale využít k efektivnější alokaci zdrojů, protože pro firmu je velmi neefektivní udržovat vysoký stupeň naplnění u faktorů s nízkou důležitostí, což nám tato analýza pomůže odhalit.

Tabulka 3.6.1.2: Upravená SWOT matice:

D ů l e ž i t o s t	Současný stav naplnění kritéria				
		vysoká		nízká	
	vysoká	A. udržovat		B. Soustředit se sem	
		1,4,5,11,13,14,17		2,6,7,8,9,10	
	nízká			3,12,15,16	
	C zbytečné		D. ani - ani		

Zdroj: Analýza vnitřního prostředí společnosti Alfa Bio ČR

3.6.1.1. Rozbor a hodnocení analýzy vnitřního prostředí

Pro správnou interpretaci zjištěných údajů si musíme uvědomit základní východiska.

- 1) Společnost Alfa Bio ČR nevzniká „na zelené louce“, ale jejím zřizovatelem je silná, finančně stabilní společnost, která je v současnosti lídrem ve svém oboru ve střední Evropě.
- 2) Společnost Alfa bio ČR je zřízena jako obchodní společnost bez výrobní složky, jejímž hlavním cílem bude získat maximální podíl na trhu v ČR.

Pro správnou interpretaci výsledků hodnocení a správnou volbu priorit a strategie je rovněž nezbytné uvažovat fázi životního cyklu společnosti. V případě našeho projektu se jedná o proniknutí na nový, zahraniční trh a to prostřednictvím nově založené dceřiné společnosti. Pro uvažované období let 2012 – 2015 se bude s největší pravděpodobností jednat pouze o první 2 fáze životního cyklu nové společnosti – fáze založení a růstu. Tyto fáze životního cyklu jsou charakteristické především stoupajícím obratem a počtem zákazníků, vysokými marketingovými náklady, budováním distribučních kanálů a stoupajícím ziskem.

Z výsledné SWOT matice můžeme vyčíst situaci hodnocených parametrů vnitřního prostředí společnosti a priority, které budou určovat hlavní zaměření našich činností.

Z výsledné SWOT matice je zřejmé, že významná část hodnocených parametrů, která spadá do kategorie vysoké důležitosti, je současně hodnocená jako parametr s vysokým současným stavem naplnění kritéria. Z celkových 17 hodnocených parametrů bylo do této kategorie zařazeno 7, tedy více než třetina hodnocených parametrů. Tuto situaci považuji pro výchozí pozici nové společnosti za velmi příznivou. Parametry zařazené do této kategorie nebudou vyžadovat významnou alokaci zdrojů, ale pouze průběžnou kontrolu a udržování daného stavu. To umožňuje soustředit zdroje na rozvoj a podporu menšího množství faktorů, což zajistí větší efektivitu využití těchto zdrojů.

Za zvlášť významné považuji, že do této kategorie byly zařazeny parametry „Dostupnost kapitálu“ a „Finanční stabilita“, které u nově založené firmy jsou spíše výjimkou a představují tedy v našem případě významnou konkurenční výhodu při překonávání vstupních bariér a při eliminaci konkurenčních tlaků na novém trhu. Za tuto výhodu vděčíme mateřské firmě, která vyčlenila opravdu významný objem finančních prostředků na zahájení činnosti nové společnosti a která deklaruje připravenost poskytnout dodatečně finanční prostředky v případě neočekávaných komplikací.

Za rovněž významné považuji, že byl do této kategorie zařazen parametr „Pružnost a přizpůsobivost“. Tento parametr považuji osobně za naprosto klíčový pro společnost, která se v rámci svého životního cyklu nachází ve fázi růstu. V této fázi společnost buduje své postavení na trhu v rámci odvětví, získává svou skupinu zákazníků, vymezuje se proti konkurenci, buduje svou organizační strukturu a firemní kulturu. Bez schopnosti pružně reagovat na požadavky zákazníků a schopnosti přizpůsobovat se změnám ve vnějším prostředí, může společnost jen stěží úspěšně splnit stanovené cíle.

Dobrou výchozí pozici nové společnosti rovněž významně podporuje zařazení parametrů „Pověst firmy“, „Pověst služeb“ a „WEB (webové stránky)“ do kategorie s vysokou důležitostí a současně vysokým současným stavem naplnění kritéria. Je nezpochybnitelné, že dobrá pověst společnosti (v tomto případě jde o dobrou pověst zakládající mateřské společnosti, kterou se nově vzniklá společnost zaštiťuje) a stejně tak dobrá pověst v oblasti poskytovaných služeb významně usnadňuje získávání nových obchodních partnerů, což bude jeden z hlavních cílů v období, pro které je tato strategie vytvářena, a úspěšné splnění tohoto cíle bude do značné míry rozhodovat o úspěchu našeho projektu.

Samostatnou kapitolou jsou kvalitní webové stránky, protože v době, kdy čím dál více potencionálních partnerů získává vstupní informace prostřednictvím internetu, jsou významnou položkou na vahách úspěch nebo neúspěch. Je proto pro naši novou společnost významnou konkurenční výhodou, že už v okamžiku svého vstupu na trh můžeme tento parametr zařadit mezi položky, které mají současně jak vysokou důležitost, tak vysoký současný stav naplnění kritéria.

Za pozitivní zjištění považuji rovněž fakt, že žádný z analyzovaných parametrů nespadá do kategorie Nízká důležitost x vysoký současný stav naplnění kritéria, protože umístění v této kategorii znamená zbytečnou a neefektivní alokaci zdrojů, což může být jednou z příčin nedostatku zdrojů ve fázi růstu společnosti.

Kategorie „ani – ani“ představuje parametry, které nemají ve fázi založení a růstu životního cyklu společnosti významný přínos pro plnění cílů daného období a současně neznamenají ani vážnější ohrožení těchto cílů. V naší analýze jim tedy přikládáme nízkou důležitost. Z pohledu efektivní alokace zdrojů by tedy bylo kontraproduktivní, kdyby u těchto parametrů byl požadován vysoký současný stav naplnění kritéria a bylo sem směřováno nadměrné množství zdrojů, které by mohly následně chybět při rozvoji skutečně důležitých oblastí. Analýza vnitřního prostředí společnosti nám ukázala, že do této kategorie nebyl zařazen žádný parametr, který má zásadní význam pro fázi založení a růstu, což je opět pozitivní signál pro náš projekt.

Mohli bychom sice polemizovat o parametru „Povědomí o produktech“, ale musíme si uvědomit, že jedním ze zjištění provedeného výzkumu (viz Příloha č. 1, marketingový průzkum), jehož výsledky jsou jedním z východisek pro tvorbu této strategie a realizaci projektu „Alfa Bio ČR“, bylo, že povědomí o značce v našem odvětví je mezi spotřebiteli

obecně velmi nízké a nehraje tedy významnější roli při rozhodování o nákupu. Z tohoto důvodu není tedy nutné hned od počátku činnosti směřovat pozornost tímto směrem, protože tento parametr nás nijak nezvýhodňuje vůči konkurenci. Rovněž ziskovost není pro nás ve fázi založení a růstu primárním cílem. Je samozřejmé, že všechny postupné kroky, které budou činěny, budou směřovány k tomu, aby byl HV kladný. Ani případná ztráta, pokud nepřesáhne určenou hranici, však nebude v období, pro které je tato strategie vytvářena, považována za překážku v pokračování činnosti Alfa Bio ČR.

Rovněž je logické, že nepovažujeme za negativní signál umístění parametrů „Loajalita zaměstnanců“ a „Organizační struktura“ do této kategorie. Ve fázi založení a růstu společnosti musíme předpokládat jednak výraznější fluktuaci zaměstnanců, jednak změny v počtu zaměstnanců a z toho plynoucí častější personální změny na jednotlivých pozicích a postupné vyladování organizační struktury (základní organizační struktura je již samozřejmě stanovená) tak, aby co nejlépe odpovídala požadavkům, které budou na společnost kladeny.

Považuji za důležité na tomto místě zmínit skutečnost, že význam dnešních „ani – ani“ parametrů se bude postupně měnit tak, jak bude společnost přecházet z fáze růstu do fáze zralosti a některé z nich se zcela jistě přesunou do kategorie vysoké důležitosti. Aby naše společnost byla i nadále úspěšná, budou muset vykazovat i vysokou stav naplnění kritéria.

Za pozitivní zjištění považuji rovněž fakt, že žádný z analyzovaných parametrů nespadá do kategorie nízká důležitost / vysoká současný stav naplnění, protože umístění v této kategorii znamená zbytečnou a neefektivní alokaci zdrojů, což může být jednou z příčin nedostatku zdrojů ve fázi růstu společnosti.

Poslední skupinou analyzovaných parametrů je skupina „Soustředit se sem“, která musí představovat priority v našich činnostech. V uvažovaném období, pro které vytváříme tuto strategii, těmto parametrům přikládáme vysokou důležitost pro splnění stanovených cílů. Z analýzy vnitřního prostředí společnosti ale vyplynulo, že tyto parametry prozatím nedosahují požadované vysokého současného stavu naplnění kritéria a že je tedy nezbytné právě sem směřovat maximum úsilí a alokovat zde maximum disponibilních zdrojů.

„Dostupnost výrobků“ je vůbec základní předpoklad pro to, aby mohly být splněny stanovené cíle, protože je zcela nereálné předpokládat růst tržeb, pokud si zákazníci nebudou mít kde naše výrobky koupit. Výsledky našeho původního výzkumu nám ukazují, že prioritou

pro nás bude umístit naše výrobky v prodejnách zdravé výživy a v obchodních řetězcích, kde v součtu nakupuje tento druh výrobků 74 % všech spotřebitelů.

S dostupností výrobků je úzce spojená jejich „Efektivní propagace“, protože i kdyby se nám podařilo umístit naše výrobky na všechna možná prodejní místa, tak pokud o tom zákazník nebudeme informovat, nebude nárůst tržeb odpovídat vynaloženému úsilí a prostředkům. Hned od počátku musíme tedy věnovat maximální pozornost informovanosti konečného spotřebitele a musíme na něj působit kombinací informačních kanálů, které máme k dispozici a které jsou pro nás finančně dostupné. Na základě skutečností vyplývajících jednak z výsledků PEST analýzy, jednak z výsledků našeho původního průzkumu, se soustředíme na propagaci našich výrobků prostřednictvím internetu a na realizaci propagačních akcí přímo na místě prodeje.

„Výkonnost prodejců“ je další parametr, bez jehož vysoké stavu naplnění nelze předpokládat úspěšné plnění cílů. Prodejci – obchodní zástupci ponesou hlavní zodpovědnost za zajištění dostupnosti našich výrobků, za realizaci propagace našich výrobků na konkrétních prodejních místech a ponesou hlavní tíhu konkurenčního boje na regionální úrovni. Musí tedy splňovat ty nejpřísnější požadavky a výběrovým řízením na tyto pozice musí být ze strany vedení společnosti věnována maximální pozornost. Za velmi přínosnou formu tohoto výběru považuji získání regionálních obchodních zástupců konkurenčních firem. Získáme tak již „hotového“ člověka s důkladnou znalostí regionu, s vybudovanými kontakty s odběrateli a se znalostí nabízeného sortimentu. Současně tak v daném regionu významně oslabíme, případně zcela eliminujeme, působení konkurence. Obchodním zástupcům musí být poskytována trvalá podpora a to jak ve formě materiální, tak ve formě podpory růstu jejich profesních dovedností.

Musíme počítat s tím, že „Náklady na distribuci“ budou zpočátku vzhledem k nižším tržbám relativně vysoké a budou představovat významnou nákladovou položku. Musíme tedy využít všech možností jak tyto náklady minimalizovat a dosáhnout i v tomto parametru vysokého stavu naplnění. Základním předpokladem pro minimalizaci těchto nákladů je vytvoření stabilních, pravidelných rozvozových tras a zajištění jejich obsluhy způsobem, který zajistí nejnížší distribuční náklady (vlastní distribuce / externí distribuce). Současně musí probíhat s maximální intenzitou činnost obchodních zástupců zaměřená na zvyšování počtu odběrových míst na jednotlivých rozvozových trasách a na zvyšování tržeb u

stávajících odběratelů, což povede k nárůstu tržeb na jednotlivých trasách a ke zlepšování jejich ekonomiky.

„Sortiment“ rovněž významným způsobem ovlivňuje úspěch v dosahování stanovených cílů. Musíme vycházet z faktu, že trh s produkty zdravé výživy je v České republice již poměrně rozvinutý, což sice přináší výhodu v podobě informovaného spotřebitele a poměrně velkého počtu specializovaných prodejen zdravé výživy, ale současně nevýhodu v široké nabídce výrobků. Naše portfolio nabízených výrobků by primárně mělo tuto nabídku rozšiřovat. Nemůžeme ale předpokládat, že se zcela vyhneme konkurenčním střetům s výrobky jiných společností. V těchto případech musí mít náš výrobek výhodu, kterou konkurence nedokáže napodobit. Vzhledem k moderním technologiím výroby a vysokému objemu produkce, může naše společnost, na rozdíl od konkurenčních společností na českém trhu, využít úspory z rozsahu a nabídnout tak výrobky za nižší cenu při shodné kvalitě nebo za stejnou cenu při vyšší přidané hodnotě produktu. Tuto naši konkurenční výhodu považují za zásadní zvláště v dnešní době, kdy spotřebitelé mají tendenci šetřit a výhodnější cena v rámci určité skupiny výrobků je významným stimulem pro rozhodnutí o nákupu. Tyto fakta musíme brát v úvahu při přípravě nabídky pro potencionální obchodní partnery a rovněž při propagaci a při přípravě promočních akcí našich výrobků.

3.6.2. SWOT analýza

V této části SWOT analýzy použijeme tradiční matici: Vnější prostředí – příležitosti, hrozby / Vnitřní prostředí – silné a slabé stránky (viz teoretická část). Výsledkem této části SWOT analýzy bude volba strategie společnosti Alfa Bio s.r.o. pro český trh v období 2012 – 2015, kterou bude realizovat prostřednictvím nově založené dceřiné společnosti Alfa Bio ČR s.r.o.

První část analýzy se zabývá hodnocením vnitřního prostředí společnosti a hodnotí její silné a slabé stránky. Silné stránky představují pozitivní faktory, které podporují úspěšné plnění cílů a kladně ovlivňují prosperitu společnosti. Opakem jsou slabé stránky, které vyjadřují nedostatky, snižují efektivitu činností nebo jinak omezují výkonnost společnosti.

V reálné situaci nelze považovat každou silnou stránku automaticky za příslib úspěchu a stejně tak každou slabou stránku za ohrožení. Osobně považuji pro úspěch firmy na trhu za podstatné, aby v kategorii „Silné stránky“ měla firma ty parametry, které jsou důležité pro

daný segment trhu, pro danou fázi životního cyklu společnosti a které ji nějakým způsobem zvýhodňují oproti konkurenci. Mezi zvlášť významné silné stránky patří takové, které může konkurence jen těžko okopírovat. Jistě se shodneme na tom, že silné stránky společnosti podnikající v oblasti informačních technologií budou vypadat poněkud jinak než silné stránky společnosti podnikající například v nákladní automobilové dopravě. To samé platí samozřejmě i pro slabé stránky společnosti a proto ne každá slabá stránka musí nutně znamenat pro firmu bezprostřední ohrožení.

Abychom tento fakt v naší analýze zohlednili, přiřadíme jednotlivým slabým a silným stránkám „váhu“ (důležitost), která zohlední význam pro možnou konkurenční výhodu u silných stránek nebo možné konkurenční znevýhodnění u slabých stránek. Váhu určíme pomocí číselné řady od 0 do 100, přičemž 0 znamená nejmenší důležitost a 100 největší důležitost. Současně součet všech přidělených číselných hodnot váhy jednotlivých parametrů se musí rovnat 100 (nezbytný předpoklad pro použití výsledků této části analýzy v následném určování strategie). Následně přiřadíme jednotlivým faktorům bodové ohodnocení od 1 do 5, přičemž 1 znamená nejmenší sílu nebo slabost a 5 největší sílu nebo slabost.

Jednotlivé silné a slabé stránky společnosti jsme si určili v předchozí analýze vnitřního prostředí společnosti. Nyní jim tedy přiřadíme váhu a bodové ohodnocení. Váhy jednotlivých faktorů byly určeny na základě detailní znalosti odvětví v České republice (autor pracoval od roku 2005 do roku 2010 na pozici obchodního manažera jedné z níže uvedených významnějších společností v odvětví na českém trhu a od roku 2010 pracuje jako obchodní ředitel pro ČR u mateřské společnosti Alfa Bio). Bodové ohodnocení zohledňuje výsledky analýzy vnitřního prostředí. Pro přehlednost a snadnější využití v následujících krocích analýzy jsme sestavili hodnotovou tabulku (tabulka 3.6.2.1) analyzovaných faktorů:

Tabulka 3.6.2.1: Silné a slabé stránky

Silné stránky

Faktor	Váha (součet 100 b.)	Bodové ohodnocení (1 až 5 b.)	Hodnota
Pověst firmy	15	3	45
Pověst služeb	10	3	30
WEB	10	3	30
Dostupnost kapitálu	20	4	80
Finanční stabilita	20	3	60
Pružnost, přizpůsobivost	25	4	100
	100		345

Slabé stránky

Faktor	Váha (součet 100 b.)	Bodové ohodnocení (1 až 5 b.)	Hodnota
Efektivnost propagace	20	4	80
Dostupnost výrobků	30	5	150
Náklady na distribuci	10	2	20
Výkonost prodejců	20	5	100
Sortiment	10	3	30
Xxxx	10	2	20
	100		400

Zdroj: interní audit, vlastní marketingový průzkum, vlastní znalost segmentu trhu

V druhé části SWOT analýzy se budeme zabývat vnějším prostředím společnosti a budeme hodnotit příležitosti a ohrožení, které toto vnější prostředí pro společnost představuje.

Na rozdíl od silných a slabých stránek lze říct, že příležitosti a ohrožení působí na každou společnost bez ohledu na odvětví, ve kterém podniká, a bez ohledu na postavení, které na daném trhu zaujímá. Nicméně i zde musíme, stejně jako v případě silných a slabých stránek rozlišovat „váhu“ (důležitost) jednotlivých příležitostí nebo ohrožení. Přestože působí na každou společnost, intenzita tohoto působení se u různých společností liší.

Vezmeme – li například společnost, která využívá převážně tuzemské zdroje a svou produkci realizuje hlavně na tuzemském trhu, nestabilita měnového kurzu pro tuto společnost nepředstavuje žádné významné ohrožení. Zcela jinak je na tom společnost, která svou produkci realizuje z velké většiny na zahraničních trzích. Pro tuto společnost můžou mít významnější změny měnového kurzu přímo fatální důsledky. Jako příklad zde můžu uvést českou společnost Crystalex a.s. (sklárny), která podstatnou část své produkce realizovala v zahraničí a která zkrachovala právě díky výrazně posilující české koruně.

Stejně jako u slabých a silných stránek musíme tento fakt v naší analýze zohlednit. Přiřadíme proto opět jednotlivým příležitostem a ohrožením „váhu“, která zohlední jejich možný vliv na náš projekt. Váhu určíme pomocí číselné řady od 0 do 100, přičemž 0 znamená nejmenší příležitost nebo ohrožení a 100 největší příležitost nebo ohrožení. Současně součet všech přidělených číselných hodnot váhy jednotlivých faktorů se musí rovnat 100 (nezbytný předpoklad pro použití výsledků této části analýzy v následném určování strategie). Následně přiřadíme jednotlivým faktorům bodové ohodnocení od 1 do 5, přičemž 1 znamená nejmenší vliv a 5 největší vliv na projekt.

Váhy jednotlivých faktorů a hodnoty bodů byly určeny na základě detailní znalosti odvětví v České republice (autor této práce pracoval od roku 2005 do roku 2010 na pozici obchodního manažera jedné z níže uvedených významnějších společností v odvětví na českém trhu a od roku 2010 pracuje jako obchodní ředitel pro ČR u mateřské společnosti Alfa Bio s.r.o.) a na základě výsledků vlastního marketingového průzkumu (viz Příloha č. 1, Marketingový průzkum)

Podrobnější ukázka rozboru a hodnocení odvětví v české republice následuje (vzhledem k tomu, že se v některých bodech hodnocení jedná o data, která nelze běžně získat z veřejných zdrojů, jsou jména společností úmyslně změněna a je použito minimum konkrétních údajů).

Obecně uváděné příležitosti a ohrožení jsem vyjmenoval v teoretické části. Pro naši konkrétní analýzu jsme vybrali ty příležitosti a ohrožení, která jsou obecně významná pro naše odvětví a která považujeme interně za důležitá.

Mezi uvažované příležitosti jsme zařadili:

- Růst příslušného segmentu trhu

Ve sledovaném období 2004 – 2008 vzrostl trh s produkty zdravé výživy v České více než o 60%.²⁹

- Slabá nebo neexistující konkurence

Na českém trhu se v tomto odvětví neangažuje žádná, alespoň v evropském měřítku významná, společnost. Toto odvětví je dnes v České republice představováno několika malými až středními, většinou regionálně působícími společnostmi (detailnější popis viz níže) a řadou drobných lokálních výrobců – živnostníků, kteří nepředstavují pro naši společnost žádné významné ohrožení a to pro svůj drobný objem produkce, úzce lokální působení, odlišnost sortimentu a vzájemnou konkurenci, která prakticky znemožňuje nějakou koordinovanou protiakci při našem vstupu na český trh.

²⁹ 20)ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, Prezentace a tisková konference: Životní úroveň a spotřeba domácností. [online]. ČSÚ [2009]. Dostupné na: www.czso.cz/csu/redakce.usf/i/prezentace_a_tiskove_konference_zivotni_uroven_spotreba_domacnosti

- Zrušení ochranných opatření, sjednocení technických a bezpečnostních standardů
Vstup České republiky do Evropské unie a její účast na jednotném vnitřním trhu významným způsobem zjednodušila exportní a importní aktivity subjektů působících na českém trhu. Pro náš projekt je tento bod významný zejména z důvodu, že nehrozí znevýhodnění našich výrobků prostřednictvím dovozního cla, množstevní kvóty nebo jiného omezení ze strany státních úřadů, z důvodu sjednocené legislativy povinných informací na obalu výrobku, takže původní zahraniční text stačí pouze přeložit a z důvodu uznávání zahraničních BIO certifikátů, takže dané BIO výrobky nemusí znovu procházet procesem certifikace. Tato situace zásadně zkrátí dobu potřebnou pro uvedení nového výrobku na trh (z měsíců na dny) a významně šetří finanční prostředky (certifikační poplatky, příprava a výroba nových obalů)
- Silná cílová skupina zákazníků
Jak vyplynulo z našeho marketingového průzkumu (viz Příloha č. 1, Marketingový průzkum), jsou naši hlavní cílovou skupinou zákazníků ženy ve věku 25 - 65 let s úplným středním nebo vysokoškolským vzděláním. Jedná se tedy o skupinu v produktivním věku a v naprosté většině případů ekonomicky aktivní, která není bezprostředně ohrožena nezaměstnaností (viz dosažené vzdělání a z toho plynoucí kvalifikace a pracovní pozice). Navíc, právě proto, že to jsou ženy, je v této skupině výrazně větší sklon k potřebě „vypadat dobře“ k čemuž zdravý životní styl, a tedy i zdravá výživa, neodmyslitelně patří. K tomu můžeme přidat skutečnost, že to jsou většinou ženy, které určují rodinný jídelníček. Je ověřeným faktem, že jejich prostřednictvím se produkty zdravé výživy stávají součástí jídelníčku všech členů rodiny nebo alespoň její podstatné části (muži, nutno přiznat, někdy těmto novým trendům úspěšně vzdorují).

Mezi uvažovaná ohrožení jsme zařadili:

- Vstup nové konkurence do odvětví
Podrobně viz analýza oborového prostředí, kapitola 3.5.5.
- Silná pozice klíčových dodavatelů a odběratelů
Podrobně viz analýza oborového prostředí, kapitola 3.5.2. a 3.5.3.

- Nestabilita měnového kurzu.

Jak jsem již uvedl výše, bude převážnou část objemu našeho prodeje představovat zboží dodávané zahraničními dodavateli. Přesto, že se vždy jedná o dodavatele z jiného státu Evropské unie a nehrozí tedy znevýhodnění prostřednictvím dovozního cla, množstevní kvóty nebo jiného omezení ze strany státních úřadů, zůstává reálné ohrožení z důvodu výkyvů měnového kurzu, v našem případě kurzu české koruny vůči EUR. Toto ohrožení není ale v současné době příliš významné, protože, jak jsem již uvedl v ekonomické části PEST analýzy, má česká koruna vůči EUR tendenci dlouhodobě mírně posilovat a jejich vzájemný kurz nepodléhá náhlým ani výrazným výkyvům (s výjimkou přelomu roku 2008 / 2009). Tato situace je tedy pro import zboží spíše příznivá a z ohrožení se tak může, v případě našeho projektu, stát příležitost. Přesto je potřeba věnovat této problematice soustavnou pozornost, protože pomalá nebo nedostatečná reakce při náhlém oslabení české koruny vůči EURu, tak jak tomu bylo na přelomu let 2008 / 2009, by pravděpodobně měla za následek významnější finanční ztráty.

- Silná nebo silně posilující konkurence

Podrobně viz analýza oborového prostředí, kapitola 3.5.1.

Na základě detailní analýzy odvětví v ČR a na základě výsledků vlastního marketingového průzkumu jsme opět, pro zvýšení přehlednosti a snadnější následný postup, vytvořili hodnotící tabulku (tabulka 3.6.2.2) analyzovaných faktorů:

Tabulka 3.6.2.2: Příležitosti a ohrožení

Příležitosti

Faktor	Váha (součet 100 b.)	Bodové ohodnocení (1 až 5 b.)	Hodnota
Růst segmentu trhu	30	4	120
Slabá konkurence	20	3	60
Zrušení ochranných opatření	10	2	20
Silná cílová skupina	40	4	160
	100		360

Ohrožení

Faktor	Váha (součet 100 b.)	Bodové ohodnocení (1 až 5 b.)	Hodnota
Vstup nové konkurence	25	2	50
Silná pozice dodavatelů a odběratelů	40	4	160
Nestabilita měnového kurzu	15	2	30
Silná konkurence	20	2	40
	100		280

Zdroj: vlastní marketingový průzkum, vlastní znalost segmentu trhu

Všechny předchozí rozborů a hodnocení byly provedeny za účelem získání relevantních dat pro závěrečnou SWOT analýzu, která nám určí strategii pro realizaci našeho projektu. Účelem určení této strategie je maximalizovat předpoklady pro úspěšné splnění cílů stanovených projektem.

Nyní tedy, na základě hodnotových tabulek (viz výše), sestavíme SWOT matici, kterou zobrazuje následující tabulka 3.6.2.3, a z takto získaných dat určíme strategii společnosti:

Tabulka 3.6.2.3: Výsledná SWOT matice

Interní analýza			
		Silné stránky	Slabé stránky
		Pověst firmy	Efektivnost propagace
		Pověst služeb	Dostupnost výrobků
		WEB	Náklady na distribuci
		Dostupnost kapitálu	Výkonost prodejců
		Finanční stabilita	Sortiment
		Pružnost, přizpůsobivost	xxx
Externí	Příležitosti	SO strategie	WO strategie
	Růst segmentu trhu	silné stránky hodnota..... 345	slabé stránky hodnota..... 400
	Slabá konkurence	příležitosti hodnota..... 360	příležitosti hodnota..... 360
	Zrušení ochranných optření	celkem hodnota.....705	celkem hodnota.....760
	Silná cílová skupina		
Ohrožení	Ohrožení	TS strategie	WT strategie
	Vstup nové konkurence	silné stránky hodnota..... 345	slabé stránky hodnota..... 400
	Silná pozice dod. a odběr.	ohrožení hodnota..... 280	ohrožení hodnota..... 280
	Nestabilita měnového kurzu	celkem hodnota.....625	celkem hodnota.....680
	Silná konkurence		

Zdroj: Výsledky analýzy vnitřního a vnějšího oborového prostředí společnosti Alfa Bio ČR s.r.o.

3.7. Strategie

Dosažením dat, které jsme získali při analýzách vnějšího a vnitřního prostředí společnosti do SWOT matice, jsme získali výstup, který udává, která strategie by měla být pro náš projekt nejvýhodnější.

V našem případě se jedná o WO strategii (nebo taky min – max strategii), Která získala v naší analýze nejvyšší hodnotu – 760. Tato strategie je zaměřená na eliminaci slabých stránek společnosti tak, aby mohla využít výhody z příležitostí vnějšího prostředí.

3.7.1. Rozbor a hodnocení vybrané strategie

Abychom mohli eliminovat slabé stránky, musíme správným způsobem nastavit fungování společnosti. V našem případě vycházíme z vytvořených hodnotových tabulek, ze kterých vyplývá, že se musíme v maximální možné míře soustředit na eliminaci těchto slabých stránek:

- Dostupnost výrobků
- Výkonost prodejců
- Efektivnost propagace

Tyto 3 slabé stránky představují v součtu hodnotu 330 z celkové hodnoty 400 našich slabých stránek, což představuje v procentním vyjádření 82,5 % všech našich slabých stránek! Tyto 3 slabé stránky jsou navíc úzce provázány a úspěšná eliminace jedné z nich usnadňuje eliminaci a zvyšuje výkonnost ve zbývajících dvou a naopak.

Jak jsem již uvedl výše, tak například vysoká výkonost prodejců se bude významně podílet na zajištění dostupnosti našich výrobků a bude mít vliv na úroveň a úspěšnost propagace našich výrobků na jednotlivých prodejních místech. Můžeme tedy využít výhody synergického efektu, ale musíme si uvědomit, že tento efekt působí i opačným směrem a pokud se nám nepodaří dosáhnout zlepšení ve všech těchto faktorech, bude dosažený výkon v jednom parametru snižován nízkou výkoností ve zbývajících nedostatečně výkonných parametrech.

Bude tedy důležité pracovat na zlepšení výkonosti ve všech třech parametrech současně a snažit se maximálně využívat pozitivní synergický efekt, abychom co nejvíce eliminovali nevýhodu tohoto rozšířeného zaměření.

Vzhledem k tomu, že se v případě této bakalářské práce nejedná pouze o teoretickou konstrukci, ale o realizaci konkrétního projektu, nemůžu na tomto místě rozebírat konkrétní postupy a techniky při eliminaci těchto našich slabých stránek. Děkuji za pochopení.

Kromě změn ve fungování společnosti jsou pro eliminaci slabých stránek nezbytné rovněž disponibilní zdroje použitelné při eliminaci těchto konkrétních slabých stránek.

V našem konkrétním případě se zaměříme na využití našich silných stránek. Vycházíme opět z hodnotových tabulek, ze kterých vyplývá, že mezi naše 3 nejvýznamnější silné stránky patří:

- Dostupnost kapitálu
- Finanční stabilita
- Pružnost a přizpůsobivost

Jak jsem již uvedl výše, naše mateřská společnost vyčlenila na počáteční období rozvoje nově založené dceřiné společnosti významné finanční prostředky a je připravena, v případě potřeby, tyto prostředky navýšit. Tento dostatek finančních zdrojů nám umožní velmi rychle (řádově týdny) vybudovat nezbytnou logistickou základnu pro zajištění efektivní distribuce, což je základní předpoklad pro zajištění dostupnosti našich výrobků.

Tyto finanční prostředky nám rovněž umožní hned od počátku vyčlenit potřebné množství financí na zajištění masivní propagace našich výrobků a v krátkém čase (řádově měsíce) tak významně zvýšit informovanost spotřebitelů o našich výrobcích a posílit vědomí o naší společnosti.

Dostatek finančních prostředků sám o sobě je pouze předpoklad, nikoliv záruka, úspěšného plnění stanovených cílů. V případě našeho projektu sehraje klíčovou roli to, jak budeme schopni rychle a účinně reagovat na podněty z vnějšího prostředí, ať už se bude jednat o nové obchodní příležitosti nebo protiopatření naší konkurence. A v tomto případě budeme muset co nejlépe využít další z našich silných stránek - pružnost a přizpůsobivost. K tomu by nám měla napomoci plochá a pružná organizační struktura (pouze 2 úrovně), která zajistí rychlý a efektivní přenos informací a zamezí vzniku informačních šumů a která umožní používat moderní formy řízení (koučování, transformační vedení).

Dalším předpokladem pro efektivní využití této naší silné stránky jsou schopnosti a dovednosti managementu. I v tomto případě se jedná o jednu z našich silných stránek (viz výše). Management, který je zodpovědný za splnění stanovených cílů, disponuje podrobnou znalostí prostředí, dlouhodobou zkušeností s budováním a vedením pracovních týmů a preferuje moderní metody řízení a vedení lidí.

3.7.2. Posouzení vybrané strategie

Před definitivním rozhodnutím o přijetí této strategie a realizaci příslušných kroků k jejímu naplnění musíme ještě strategii posoudit z následujících tří hledisek:

1/ Vhodnost strategie

Vhodnost strategie znamená, že uvažovaná strategie splňuje následující požadavky:

- Je v souladu s vizí společnosti
- Vyplyvá z uskutečněné analýzy, využívá silných stránek společnosti a tržních příležitostí a eliminuje slabé stránky a ohrožení.
- Při analýze byly vzaty v úvahu všechny relevantní faktory, včetně těch, které nemají v současnosti zásadní vliv, ale v budoucnu jejich význam poroste.
- Návrh respektuje ekonomické zákonitosti a je v souladu s politickým, ekonomickým a právním řádem a etikou podnikání.

2/ Uskutečnitelnost strategie

Uskutečnitelnost strategie znamená, že uvažovaná strategie musí být proveditelná.

Podstatnými faktory uskutečnitelnosti jsou:

- Dostatečné množství disponibilních zdrojů (kapitál, technologie, energie, suroviny a materiál, pracovní síly s požadovanou kvalifikací, know-how, informace a licence)
- Hledisko stabilního vývoje podniku (možnost využití tzv. stabilizačních faktorů, například využívání rezerv, strategických aliancí, diverzifikace či pojištění proti možným rizikům)
- Soulad strategie s podnikovou kulturou (alespoň do té míry, že předpokládané pozitivní efekty strategie jsou reálné).

3) Přijatelnost strategie

Přijatelnost strategie vyjadřuje skutečnost, že uvažovaná strategie uspokojí všechny rozhodující „stakeholders“, které především představují:

- Vlastníci
- Zákazníci
- Zaměstnanci včetně managementu
- Ostatní obchodní partneři, orgány státní správy, banky také konkurence

Podrobný rozbor a hodnocení vybrané strategie z pohledu výše zmíněných tří hledisek je již nad rámec této bakalářské práce. Protože se ale jedná o reálný projekt, bylo toto hodnocení provedeno a na tomto místě můžu tedy uvést, že zvolená strategie je ve všech hlavních bodech v souladu s těmito hledisky a bylo tedy rozhodnuto o jejím definitivním přijetí.

4. HODNOCENÍ INVESTICE

Smyslem každé investice by mělo být, aby příjmy z investice byly vyšší než náklady na tuto investici. Je tedy důležité, abychom každou investici z tohoto pohledu zhodnotili ještě před tím, než ji zrealizujeme. K tomu nám slouží „Metody hodnocení investic“, které můžeme rozdělit do dvou základních skupin na:

- metody statické - nepřihlížejí k faktoru času
- metody dynamické - přihlížejí k faktoru času pomocí tzv. diskontace

Metody statické jsou méně náročné, ale současně i méně přesné a můžeme je použít u méně významných projektů, u projektů s krátkou dobou životnosti nebo s nízkým diskontním faktorem.

4.1. Statické metody

4.1.1. Návratnost investic – ROI

ROI je zkratka z anglického *Return On Investments*. ROI vyjadřuje čistý zisk nebo čistou ztrátu vůči počáteční investici a obvykle se udává v procentech. Vypočteme ji podle následujícího vzorce:

$$ROI (\%) = (\text{výnosy} / \text{počáteční investice}) \cdot 100 \quad (1)$$

Z principu výpočtu je zřejmé, že pokud je ROI záporná, je investice ve ztrátě. Pokud je ROI kladná, je investice zisková.³⁰

³⁰ 1)ROI, [online] adaptic.cz [2012]. Dostupné na: <http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/roi/>

4.1.2. Doba návratnosti

Doba návratnosti vyjadřuje dobu (počet let), za kterou peněžní příjmy z investice vyrovnají počáteční kapitálový výdaj na investici. Je to nejjednodušší a velice často užívané ekonomické kritérium. Nevýhodou tohoto kritéria je, že nerespektuje faktor času a zanedbává fakt, že peníze můžeme vložit do jiných investičních příležitostí.³¹

Prostá doba návratnosti se počítá dle následujícího vzorce:

$$T_s = \frac{IN}{CF} \quad (2)$$

kde IN = investiční, jednorázové náklady, CF = roční peněžní toky

4.1.3. Diskontovaná doba návratnosti:

Jedná se o obdobné kritérium jako prostá doba návratnosti, ale s tím rozdílem, že není založena na prostém peněžním toku, nýbrž na peněžním toku diskontovaném, který zohledňuje rozdílnou hodnotu peněz v současnosti a v budoucnosti:

$$KV = t=1 \sum^{dPP} DCF_t \quad (3)$$

Zdroj: Přednáška z předmětu Finanční řízení a rozhodování, akademický rok 2011/2012, 5.11.2011, Ing Tetrezie Bartušková

kde KV = IN = investiční, jednorázové kapitálové výdaje, DCF = diskontovaný peněžní tok, t = rok, ke kterému se DCF počítá, dPP = diskontovaná doba návratnosti

Diskontovaný peněžní tok v roce „t“ lze spočítat dle následujícího vzorce:

$$DCF_t = CF_t \cdot (1 + r)^{-t} \quad (4)$$

Zdroj: Přednáška z předmětu Finanční řízení a rozhodování, akademický rok 2011/2012, 5.11.2011, Ing Tetrezie Bartušková

kde DCF = diskontovaný peněžní tok, r = diskontní sazba, t = rok, ke kterému se DCF počítá, CF_t = peněžní tok ve zvoleném časovém období (obvykle roce)

Diskontovaná doba návratnosti bývá delší než prostá doba návratnosti. Je to dáno tím, že toto kritérium uvažuje o možnosti investování stejné částky do jiného stejně rizikového projektu³¹.

4.2. Dynamické metody

4.2.1. Čistá současná hodnota - NPV

Teoreticky nejpřesnější metoda investičního rozhodování, založená na respektování faktoru času pomocí diskontování. Čistá současná hodnota je v dnešní době jedním z nejvhodnějších kritérií. Je v ní zahrnuta celá doba životnosti projektu, i možnost investování do jiného stejně rizikového projektu.

NPV lze vypočítat dle vzorce:

$$NPV = \sum_0^t \frac{CF_t}{(1+r)^t} = \sum_1^t \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IN \quad (5)$$

kde IN = vstupní investice, r = diskontní sazba, CF_t = peněžní tok ve zvoleném časovém období (obvykle roce), t = pořadí daného časového období (obvykle roku).

Kladná hodnota NPV nám říká, že na investici vyděláme, tedy že je investice výhodná. Záporná hodnota NPV nás informuje o tom, že investice je ztrátová, tedy nevýhodná. NPV můžeme také používat pro porovnání různých investičních příležitostí, kdy podle této metody je nejlepší ta investice, která má největší NPV.³²

³¹ 35) TzB – INFO.cz, Ekonomická efektivnost investic. [online]. tzB – info.cz [cit. 1. 10. 2005]. Dostupné na: <http://www.tzb-info.cz/2786-vypoctova-pomucka-ekonomicka-efektivnost-investic-ii>

³² 31) Net present value. In Wikipedia : the free encyclopedia [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, [cit. 2010-08-05]. Dostupné z WWW: <http://en.wikipedia.org/wiki/Net_present_value>.

4.2.2. Vnitřní výnosové procento - IRR

Vnitřní výnosové procento představuje trvalý roční výnos z investice. Vyjadřuje takovou roční průměrnou sazbu (výnosnost), při které je PV provozních peněžních příjmů rovna PV výdajů vynaložených na investici. Jedná se tedy o takovou sazbu (výnosnost) při níž je NPV investice rovno nule.

$$NPV = \sum_0^t DCF = \sum_0^t \frac{CF}{(1+r)^t} = 0 \quad \text{tak} \quad IRR = r \quad (6)$$

kde NPV = Čistá současná hodnota, DCF = diskontovaný peněžní tok, CF_t = peněžní tok ve zvoleném časovém období (obvykle roce), r = diskontní sazba t = pořadí daného časového období (obvykle roku), IRR = Vnitřní výnosové procento

Jako „správná“ minimální hodnota pro IRR se udává taková hodnota, kdy je IRR shodné jako vážené průměrné náklady na kapitál WACC (Weighted average cost of capital). Požaduje se, aby výsledné IRR bylo větší než „ r “, protože pak přináší investice zisk. Čím vyšší je IRR, tím je daná investiční příležitost pro nás lukrativnější.³³

4.3. Praktické hodnocení investice

Vzhledem k tomu, že se v případě této bakalářské práce jedná o reálný projekt a společnost Alfa Bio s.r.o. považuje údaje používané v následujícím hodnocení za důvěrné a nepřeje si zveřejnit jejich skutečné hodnoty, budou tyto údaje upraveny tak, aby sice posloužily k naplnění smyslu této kapitoly, ale jejich hodnoty nebudou odpovídat skutečnosti. Děkuji za pochopení.

Pro hodnocení návratnosti investice do založení společnosti Alfa Bio ČR s.r.o. budeme používat přednostně dynamická kritéria – Čistá současná hodnota (NPV). Vzhledem k tomu, že se jedná o investici, která bude přinášet zisky po řadu dalších let, zvolili jsme ještě doplňkové kritérium - Diskontovaná doba návratnosti.

³³ 26) Internal rate of return. In Wikipedia : the free encyclopedia [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, [cit. 2010-11-09]. Dostupné z WWW: <http://en.wikipedia.org/wiki/Internal_rate_of_return>.

Vnitřní výnosové procento - IRR se v tomto případě neurčovalo s ohledem na menší rozsah investice a z důvodu nižšího rizika jako důsledek zázemí v silné zahraniční společnosti (viz kapitola 4.4).

Jako zdroj údajů (upravených!) potřebných pro zhodnocení investice budeme používat údaje z materiálu Příloha č. 2, Finanční plán společnosti Alfa Bio ČR s.r.o.

V případech, kdy nebude uvedeno jinak bude mít diskontní sazba „r“ hodnotu 5,4 %. Je to horní hranice intervalu 5,0 – 5,4 %, ve kterém převážně udávají hodnotu diskontní sazby firmy v České republice při obdobných výpočtech³⁴.

4.3.1. Výpočet - Diskontovaná doba návratnosti

Jak jsem již uvedl výše je použití diskontované doby návratnosti pro výpočet vhodnější, protože zohledňuje rozdílnou hodnotu peněz v čase.

Při výpočtu použijeme následující vzorce:

$$KV = \sum_{t=1}^{dPP} DCF_t \quad (3)$$

$$DCF_t = CF_t \cdot (1 + r)^{-t} \quad (4)$$

kde KV = investiční, jednorázové kapitálové výdaje, DCF = diskontovaný peněžní tok, CF_t = peněžní tok ve zvoleném časovém období (obvykle roce), r = diskontní sazba, t = rok, ke kterému se DCF počítá, dPP = diskontovaná doba návratnosti

- IN = KV.....1 908 400,- Kč
- r5,4% = 0,054

Hodnoty CF a DCF, které jsou nezbytné pro tyto výpočty, uvádí následující tabulka 4.3.1.1:

³⁴ 15)BusinessVize, Hodnocení investic: čistá současná hodnota [online] [cit. 2010-11-09]. Dostupný na: <http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/hodnoceni-investic-cista-soucasna-hodnota-npv-strucne-a-jasne>

Tabulka 4.3.1.1: Hodnoty CF a DCF v uvažovaném období

ROK	2011	2012	2013	2014	2015
Provozní CF	-1908400	-303000	745100	1052700	1052700
Diskontní faktor $(1 + 0,054)^t$	1	1,054	1,111	1,171	1,301
Diskontovaný provozní CF	-1908400	-287476	670657	898975	809147

Zdroj: Příloha č. 3, Výpočet

Po provedení příslušných výpočtů (viz příloha č. 3, Výpočty), uspořádáme, pro větší přehlednost, získané výpočty do následující tabulky 4.3.2.1:

Tabulka 4.3.1.2: Diskontovaný CF v uvažovaném období

ROK	diskontovaný CF	celkový disk. CF
2011	-1908400	-1908400
2012	-287476	-2195876
2013	670657	-1525219
2014	898975	-626244
2015	809147	182903

Zdroj: Příloha č.3, Výpočty

Vyjdeme – li z výše uvedeného, tak diskontovaná doba návratnosti investice bude činit 4 roky a 279 dní.

Podrobný výpočet viz příloha č. 3, Výpočty

4.3.2. Výpočet - Čistá současná hodnota (NPV)

Vzhledem k tomu, že Čistá současná hodnota je v dnešní době jedním z nejvhodnějších kritérií, jak bylo uvedeno výše, rozhodli jsme se ji použít pro hodnocení této investice.

Při výpočtu použijeme vzorec:

$$NPV = \sum_0^t \frac{CF_t}{(1+r)^t} = \sum_1^t \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IN \quad (5)$$

kde NPV = Čistá současná hodnota, IN = KV = vstupní investice, r = diskontní sazba a CF_t = peněžní tok ve zvoleném časovém období (obvykle roce) a t = pořadí daného časového období (obvykle roku).

Výše uvedený vzorec rozepíšeme pro potřeby výpočtu takto:

$$NPV = \frac{CF_0}{(1+r)^0} + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \dots + \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

kde „t“ nabývá hodnot: 0, 1, 2, 3, 4 (5,1)

Po dosazení příslušných hodnot dostaneme kladný výsledek **+182903,- Kč**. NPV je tedy vyšší než 0, z čehož vyplývá, že na této investici vyděláme a je tedy vhodné ji uskutečnit. Navíc, jak jsem uvedl výše, předpokládáme, že životnost této investice není limitována rokem 2015, ale že bude fungovat a přinášet zisky i v dalších letech.

Podrobný výpočet viz Příloha č. 3, Výpočty

4.4. Analýza rizik

Rizika podnikání můžeme v obecné rovině rozdělit na ovlivnitelná a neovlivnitelná.

Rizika neovlivnitelná vznikají v ekonomickém makroprostředí a jsou představována takovými jevy jako například:

- Nepříznivé změny v legislativě
- Prudké změny měnového kurzu
- Vysoká inflace
- Významný pokles kupní síly obyvatelstva
- Mezinárodní hrozby (embargo, ozbrojený konflikt)

V poslední době představují významná rizika rovněž turbulentnost a vysoká míra nejistoty v globálním ekonomickém prostředí.

Je zřejmé, že z pozice drobného či středního podnikatele nemáme moc šancí výše uvedené hrozby ovlivnit. Můžeme je pouze předvídat a přizpůsobovat tomu svoji činnost (investice do „jistot“ (zlato), shromažďování volného kapitálu, atd..) a v případě, že nastanou, na ně dle svých možností reagovat.

Druhá skupina rizik, rizika ovlivnitelná, jsou vytvářena mikrookolím podniku. Tato rizika jsou již z pozice drobného a středního podnikatele ovlivnitelná a mělo by být podnikatelovou prioritou těmto rizikům předcházet. Podrobněji byla tato rizika popsána v kapitole 3.5.

Vzhledem k tomu, že tento projekt – proniknutí na český trh prostřednictvím nově založené dceřiné společnosti, je podporován silnou zahraniční mateřskou společností a jsou k dispozici detailní údaje o oborovém prostředí v ČR, je míra ovlivnitelného rizika nižší, než kdyby tato podpora neexistovala. Z těchto důvodů nebyla prováděna analýzy rizika, ať už metodou „Analýza citlivosti“, která zjišťuje závislost peněžních toků z investičního projektu na různých faktorech a pomáhá určit hlavní faktory ovlivňující úspěšnost či neúspěšnost projektu, nebo metodou „Kvantifikace rizika“, která se zabývá rizikem vzniku odchylky skutečně dosažených peněžních příjmů od předpokládaných.

5. ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo provedení strategické analýzy nově založené obchodní společnosti v České republice a následné navržení nejvýhodnější strategie na období let 2012 -2015.

Při provádění analýzy a návrhu strategie jsem vycházel z několika základních východisek, mezi které patřily především výsledky realizovaných marketingových průzkumů, dokonalá znalost odvětví v ČR a fakt, že nová obchodní společnost je zakládána jako dceřiná společnost podniku, který je lídrem v oboru v regionu střední Evropy.

V teoretické části jsem proto nejdříve představil mateřskou společnost a teprve následně nově založenou obchodní společnost a její vize a poslání, jejichž formulaci považuji za jeden ze základních předpokladů pro navržení vhodné strategie rozvoje a její následnou aplikaci v praxi. Následně jsem provedl popis metod strategické analýzy, které jsem zvolil pro náš projekt a zpracování jejich výsledků.

Praktickou část jsem zahájil uvedením výsledků realizovaných marketingových průzkumů, na které se na řadě míst naši analýzy odvolávám. Následně jsem použil postupy a metody strategické analýzy, které byly popsány v teoretické části. Pro analýzu vnějšího prostředí jsem použil PEST analýzu.

Vnitřní prostředí společnosti jsem popsal pomocí upravené SWOT analýzy, kdy část analýzy zabývající se vnějším prostředím a z něho plynoucích příležitostí a ohrožení byla nahrazena částí, která se zabývá rovněž vnitřním prostředím, ale v tomto případě vysokou a nízkou důležitostí jednotlivých faktorů. Druhá část analýzy vnitřního prostředí, zůstala ve své podstatě nezměněna. Cílem této upravené interní SWOT analýzy nebyla tedy volba strategie, ale definování silných a slabých stránek společnosti, které jsem využil v další části strategické analýzy.

Nejvýznamnější faktory z obou předchozích analýz jsem poté zohlednil v závěrečné SWOT analýze. Posledním krokem byl výběr vhodné strategie pro rozvoj společnosti a splnění jejích cílů.

Abychom co nejvíce eliminovali subjektivní prvek v hodnocení jednotlivých faktorů, které jsme využili při stanovení nejvhodnější strategie, nestanovovali jsme si žádné pracovní hypotézy, které bychom následně potvrzovali nebo vyvraceli, protože v těchto případech často dochází k volbě strategie nikoliv podle výsledku analýzy, ale podle autora té které hypotézy, ale postupnými kroky jsme se dopracovávali nepředpojatého výsledku..

Přesto, že se v našem případě jedná o proniknutí na nový trh, a to prostřednictvím nově založené obchodní společnosti, takže se jako logické jeví použití SO strategie, tedy expanzivní strategie, výsledky naší analýzy ukázaly, že některé slabé stránky nově vzniklé společnosti jsou pro úspěšné dosažení stanovených cílů natolik významné, že bude nejvhodnější zvolit WO strategii – strategii eliminace slabých stránek a následné využití příležitostí.

Jsem přesvědčen, že objektivní hodnocení jednotlivých relevantních faktorů a využití výsledků realizovaných marketingových průzkumů nám umožnilo vybrat strategii, která významným způsobem přispěje ke splnění stanovených cílů společnosti Alfa Bio ČR v letech 2012 – 2015.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

a) Odborná literatura

- 1) DEDOUCOVÁ, M. *Strategie podniku*, 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4
- 2) CHARVÁT, J., *Firemní strategie pro praxi*. 1. vydání, Praha, Grada Publishing, a.s., 2006, 204 str., ISBN 80-247-1389-6
- 3) JÜNGER, J. *Strategický management* 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání, a.s. v Ostravě, 2008. 117 s. ISBN 978-80-7410-006-2
- 4) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, *Strategické řízení: teorie pro praxi* 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8
- 5) KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Firemní strategie: plánování a realizace* 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8
- 6) MALLYA, Thaddeusz, *Základy strategického řízení a rozhodování* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5
- 7) PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů* 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2
- 8) SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA K. *Strategická analýza* 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121s. ISBN 80-7179-367-1

b) Elektronické dokumenty

- 9) Adaptic.cz, ROI, [online] adaptic.cz [2012]. Dostupné na:
<http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/roi/>
- 10) BG HOLDING, Vnímání reklamy v ČR v roce 2012. [online]. [bg holding](http://www.bg-holding.cz/) [online].
Dostupné na: www.synergysolution.cz/zpravy/0186-vnimani-reklamy-v-cr-v-roce-2012.html
- 11) Businessballs.com [online]. 2010 [cit. 2010-11-29]. PEST analysis method and examples, with free PEST template. Dostupné na:
<<http://www.businessballs.com/pestanalysisfreetemplate.htm>>.

- 12) Businesscenter.cz, Společnost s ručením omezeným, základní postup založení společnosti s ručením omezeným.[online]. Dostupné na:
www.business.center.cz/business/pravo/formypodn/sro/zalozeni.aspx
- 13) Businesscenter.cz, Zákoník práce, Zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce, [online].
Dostupný na: www.business.center.cz/business/pravo/zakony/zakprace/cast2h1.aspx
- 14) BUSINESSINFO.CZ, Analýza konkurenceschopnosti České republiky.[online].
BusinessInfo.cz [27. 1. 2011]. Dostupné na: www.businessinfo.cz/cz/clanek/analyzy-statistiky/analyza-konkurenceschopnosti-cr
- 15) BusinessVize, Hodnocení investic: čistá současná hodnota [online] [cit. 2010-11-09].
Dostupný na: <http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/hodnoceni-investic-cista-soucasna-hodnota-npv-strucne-a-jasne>
- 16) Center for Simplified Strategic Planning [13] [online] [cit. 2007]. Dostupný na:
http://www.strategyletter.com/cp_0199/FeaturedArticle.php
- 17) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, Hrubý domácí produkt (HDP). [online]. ČSÚ [8. 2. 2012]. Dostupné na: www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hruby_domaci_produkthdp
- 18) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, Kolik domácností v ČR má počítač a internet. [online] ČSÚ [cit. 19. 1. 2012]
http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/kolik_domacnosti_v_cr_ma_pocitac_a_internet
- 19) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, Obyvatelstvo, rodiny a domácnosti – Vývoj naděje dožití žen a mužů při narození ve vybraných letech. [online]. ČSÚ [cit. 12. 1. 2012].
Dostupné na: www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/souhrnna_data_o_ceske_republice
- 20) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, Prezence a tisková konference: Životní úroveň a spotřeba domácností. [online]. ČSÚ [2009]. Dostupné na:
www.czso.cz/csu/redakce.usf/i/prezentace_a_tiskove_konference_zivotni_uroven_spotreba_domacnosti
- 21) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, Souhrnná data o české republice, Obyvatelstvo podle dosaženého vzdělání. [online] ČSÚ [cit. 12. 4. 2012]. Dostupné na:
www.czso.cz/csu/redakce.usf/i/cr_od_roku_1989#12
- 22) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, Příjmy a životní podmínky domácností. [online] ČSÚ [cit. 15. 7. 2011]. Dostupné na:
<http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/p/3012-11>
- 23) ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, Kurzy devizového trhu. [online]. ČNB [26. 2.2012].
Dostupné na:
www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/denni_kurz.jsp

- 24) CHAPMAN, Alan. BusinessBalls.com [online]. 2010 [cit. 2010-11-02]. SWOT analysis. Dostupné na:
<<http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm>>.
- 25) FINANCE.CZ, Vývoj hrubého domácího produktu. [online]. Dostupné na:
www.finance.cz/makrodata-eu/hdp/statistiky/vyvoj-hdp
- 26) Internal rate of return. In Wikipedia : the free encyclopedia [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, [cit. 2010-11-09]. Dostupné z WWW:
<http://en.wikipedia.org/wiki/Internal_rate_of_return>.
- 27) ITBIZ, E-government v ČR, jak to s ním doopravdy je? [online]. ITBiz.cz [cit. 11. 4. 2010]. Dostupné na: www.itbiz.cz/e-government-v-cr-jak-s-nim-je
- 28) Kurzy.cz, Mzdy – vývoj mezd, průměrné mzdy. [online]. kurzy.cz [26. 2. 2012].
Dostupné na: www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy
- 29) Kurzy.cz, Inflace – 2012, míra inflace a její vývoj v ČR. [online]. kurzy.cz [26. 2. 2012]. Dostupné na: www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace
- 30) Kurzy.cz, Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2012. [online]. kurzy.cz [26. 2. 2012].
Dostupné na: www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost
- 31) Net present value. In Wikipedia : the free encyclopedia [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, [cit. 2010-08-05]. Dostupné na:
<http://en.wikipedia.org/wiki/Net_present_value>.
- 32) PENÍZE.CZ, ČR má nejvyšší sociální pojištění z nových členů EU. [online]. Peníze.cz [cit. 27. 5. 2004]. Dostupné na: www.penize.cz/pojisteni/16678-cr-ma-nejvyssi-socialni-pojisteni-z-novych-clenu-eu
- 33) PEST analysis. In Wikipedia : the free encyclopedia [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, Dostupné na: <http://en.wikipedia.org/wiki/PEST_analysis>
- 34) SWOT analysis. In Wikipedia : the free encyclopedia [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, [cit. 2010-11-02]. Dostupné na:
<http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis>.
- 35) TZB – INFO.cz, Ekonomická efektivnost investic. [online]. tzb – info.cz [cit. 1. 10. 2005]. Dostupné na: <http://www.tzb-info.cz/2786-vypoctova-pomucka-ekonomicka-efektivnost-investic-ii>
- 36) Zákon č. 47/2002 Sb., O podpoře malého a středního podnikání a o změně zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy ČR [online]. Dostupné na: www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-47-2002-sb-o-podpore-maleho-a-stredniho-podnikani-a-o-zmene-zakona-c-2-1969-sb-o-zrizeni-ce

37) Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník. Dostupné na:
<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/>

c) Ostatní dokumenty

- 38) ONDRUŠ, Radomír, TOMICA, Bohdan a Daniel VAVŘINA, Strategie a marketing, Ostrava, MBA Kontakt, 2007
- 39) Přednáška z předmětu Finanční řízení a rozhodování, akademický rok 2011/2012, 5.11.2011, Ing Tetrezie Bartušková
- 40) SIAL – The global foods Marketplace 2006
- 41) Zdroj vlastní: „Smlouva o sdruženém plnění“ uzavřená 19.9.2011 mezi Alfa Bio ČR s.r.o. a EKO – KOM a.s
- 42) Zdroj vlastní, Interní materiály společnosti Alfa Bio s.r.o., webové stránky společnosti Alfa Bio s.r.o. dostupné na www.alfabio.com
- 43) Zdroj vlastní, Interní zdroje společností Alfa bio s.r.o. a společnosti Alfa Bio ČR s.r.o

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

B2B: business to business, je označení pro obchodní vztahy mezi obchodními společnostmi, pro jejich potřeby, které neobsluhují konečné spotřebitele. V tomto případě také název elektronického komunikačního systému společnosti Globus v České republice

CF: Peněžní tok (z anglického cash flow)

ČR: Česká republika

ČSFR: Česká a Slovenská federativní republika (do 31.12.1992)

ČSÚ: Český statistický úřad

dPP: Diskontovaná doba návratnosti

DCF: Diskontovaný peněžní tok

DPH: Daň z přidané hodnoty

DPPO: Daň z příjmu právnických osob

EIA: (z anglického *Environmental Impact Assessment*) česky Vyhodnocení vlivů na životní prostředí je označení pro proces (respektive studii), jehož cílem je získat představu o výsledném vlivu stavby na životní prostředí a vyhodnocení, zda je z tohoto ohledu vhodné ji realizovat.

EU: Evropská unie

EUR: mezinárodní zkratka pro jednotnou evropskou měnu

HDP: Hrubý domácí produkt

IN: investiční, jednorázové náklady

IRR: Vnitřní výnosové procento, představuje trvalý roční výnos z investice

IS/ICT: je spojením dvou zkratek z oblasti informatiky. IS -informační systém (z anglického Information System), ICT - informační a komunikační technologie (z anglického Information and Communications Technology)

IT: Informační technologie (z anglického Information Technology)

KV: kapitálové výdaje

NPV: Čistá současná hodnota (z anglického Net Present Value) je finanční veličina vyjadřující současnou hodnotu budoucích peněžních toků a (případného) současného výdaje.

OECD: Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (z anglického *Organisation for Economic Co-operation and Development*) je mezivládní organizace 34 ekonomicky nejrozvinutějších států na světě, které přijaly principy demokracie a tržní ekonomiky.

OSSZ: Okresní zpráva sociálního zabezpečení

PDF: Přenosný formát dokumentů (z anglického názvu *Portable Document Format*) je souborový formát vyvinutý firmou Adobe pro ukládání dokumentů nezávisle na softwaru i hardwaru

PEST: zkratka pro **P**olitical, **E**conomic, **S**ocial a **T**echnological analysis neboli analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů

ROI: (z anglického *Return On Investments*) vyjadřuje čistý zisk nebo čistou ztrátu vůči počáteční investici a obvykle se udává v procentech.

s.r.o.: zkratka pro „společnost s ručením omezeným“

SIAL: největší evropský potravinářský veletrh pořádaný každoročně v Paříži

SMART je označení správně stanovených cílů v procesu plánování. Slovo SMART je v tomto případě akronymem (zkratkou) pěti anglických slov - **S**pecific / **M**easurable / **A**chievable / **R**elevant / **T**ime-bound.

SWOT: strategická analýza podniku. Ve své dnešní podobě hodnotí silné (**S**trengths) a slabé (**W**eaknesses) stránky společnosti na jedné straně a příležitosti (**O**pportunities) a hrozby (**T**hreats) na straně druhé

TIMS: elektronický komunikační systém, který používá společnost Tesco Stores ČR

UK: (z anglického *United Kingdom*) Spojené království Velké Británie a Severního Irska

USA: Spojené státy americké

VO: velkoobchod, velkoobchodní

VZP: Všeobecná zdravotní pojišťovna

WEB: (z anglického World Wide Web) ve volném překladu „celosvětová pavučina“, je označení pro aplikace internetového protokolu HTTP. Je tím myšlena soustava propojených hypertextových dokumentů.

WTO: Světová obchodní organizace (z anglického World Trade Organization) je organizace, která zakládá pravidla mezinárodního obchodu prostřednictvím konsenzu mezi jeho členskými státy a řeší mezinárodní obchodní spory mezi členskými státy.

SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

a) Tabulky

[1] Tabulka 2.3.1.1: SWOT matice.....	23
[2] Tabulka 3.4.2.1: Vývoj HDP v České republice.....	38
[3] Tabulka 3.6.1.1: Analýza vnitřního prostředí společnosti Alfa Bio ČR s.r.o.....	59
[4] Tabulka 3.6.1.2: Upravená SWOT matice.....	60
[5] Tabulka 3.6.2.1: Silné a slabé stránky.....	66
[6] Tabulka 3.6.2.2: Příležitosti a ohrožení.....	70
[7] Tabulka 3.6.2.3: Výsledná SWOT matice.....	71
[8] Tabulka 4.3.1.1: Hodnoty pro výpočet.....	80
[9] Tabulka 4.3.1.2: Diskontovaný CF v uvažovaném období.....	80

b) Obrázky

[1] Obrázek 2.1.1: Proces strategického řízení.....	8
[2] Obrázek 2.2.1: Okolí podniku.....	11
[3] Obrázek 2.2.2.1.1: Porterova teorie pěti konkurenčních sil.....	17

c) Grafy

[1] Graf 3.4.2.1: Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob v ČR.....	40
[2] Graf 3.4.2.2: Vývoj kurzu české koruny vůči EUR.....	41
[3] Graf 3.4.3.1: Změny ve spotřebě rostlinných a živočišných tuků v ČR.....	43
[4] Graf 3.4.4.1: Domácnosti v ČR vybavené osobním počítačem, internetem a vysokorychlostním internetem.....	48
[5] Graf 3.5.3.1: Předpokládané rozdělení tržeb	52

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne: 11. 5. 2012

.....
Jméno a příjmení

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Marketingový průzkum

Příloha č. 2: Finanční plán Alfa Bio ČR s.r.o.

Příloha č. 3: Výpočty